

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA FERMETURE DE GENERAL MOTORS DE BOISBRIAND :  
HEURS ET MALHEURS DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE AU QUÉBEC

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GÉOGRAPHIE

PAR  
ALEXANDRE BOYER

JUIN 2006

## UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des bibliothèques

### Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement n°8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout particulièrement à remercier mon directeur de recherche, Juan-Luis Klein, professeur au département de géographie de l'Université du Québec à Montréal, pour sa patience, ses remarques toujours pertinentes, sa disponibilité, la confiance qu'il m'a accordée et pour tout ce qu'il m'a appris – parfois sans le vouloir – qui fait que je suis aujourd'hui bien plus riche que je ne l'étais auparavant.

Je dédie mon travail à ma mère, Christiane Zyck et à ma conjointe, Sandra, du plus profond de mon être, que je remercie pour leur endurance et leur façon bien à elles de croire que de pousser, tirer ou brusquer les choses peut jouer le rôle d'encouragement et accélérer le travail d'écriture. Sans elles, je n'aurais jamais réalisé ce que j'ai réalisé à ce jour.

Enfin, je remercie tout spécialement les répondants qui ont accepté de participer aux entrevues malgré leur emploi du temps chargé.

# TABLE DES MATIÈRES

|  |    |
|--|----|
| LISTE DES FIGURES.....   | iv |
| LISTE DES TABLEAUX.....  | v  |
| RÉSUMÉ .....   | vi |
| INTRODUCTION .....   | 1  |
| CHAPITRE I - LES APPROCHES CONCEPTUELLES DE LA GÉOGRAPHIE<br>INDUSTRIELLE .....                            | 6  |
| 1.1 La régulation des systèmes productifs .....  | 6  |
| 1.2 La sociologie des entreprises : référents pour l'analyse.....  | 11 |
| 1.3 Les acteurs : face à l'irrationalité des systèmes économiques .....                                    | 13 |
| CHAPITRE II - LA CRISE DU FORDISME : CONTEXTE INTERNATIONAL DE LA<br>FERMETURE DE BOISBRIAND .....         | 18 |
| 2.1 Le fordisme .....  | 18 |
| 2.2 Impact territorial du fordisme .....   | 22 |
| 2.3 Crise du fordisme .....  | 26 |
| 2.4 Sortie de crise : post-fordisme ou après-fordisme ? .....  | 28 |
| 2.4.1 SPL et districts industriels.....  | 30 |
| 2.4.2 Forme spatiale des districts industriels .....   | 32 |
| 2.5 Nouvelles stratégies territoriales de l'après-fordisme .....   | 34 |
| 2.6 Exemples .....   | 36 |
| 2.6.1 La Silicon Valley.....   | 37 |
| 2.6.2 Grenoble .....   | 38 |
| 2.6.3 La Flandre .....   | 39 |
| CHAPITRE III - L'USINE DE BOISBRIAND : CHRONIQUE D'UNE MORT<br>ANNONCÉE .....                              | 42 |
| 3.1 Les antécédents : l'implantation en terre canadienne de la production<br>automobile états-unienne..... | 42 |
| 3.2 Le pacte de l'automobile : contexte de l'implantation de GM à Boisbriand .....                         | 44 |
| 3.3 L'usine de GM dans son environnement territorial.....  | 46 |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 3.4   | L'évolution de l'usine de Boisbriand .....  | 53  |
| 3.4.1   | De 1965 à 1985 : laborieuse mise en place d'une industrie automobile au Québec..... | 53  |
| 3.4.2   | De 1985 à 1995 : du pire vers le meilleur .....                                     | 60  |
| 3.4.3   | De 1995 à 2002 : la marche vers la fermeture .....                                  | 67  |
| 3.5   | Depuis 2002 : l'après-fermeture.....  | 73  |
| CHAPITRE IV - LES RÉACTIONS DU MILIEU ET LES PERSPECTIVES .....                           |   | 78  |
| 4.1   | Acteurs en présence.....  | 78  |
| 4.1.1   | General Motors.....   | 80  |
| 4.1.2   | Le syndicat des TCA.....  | 84  |
| 4.1.3   | La SODET-CLD .....  | 86  |
| 4.1.4   | Les sous-traitants.....   | 91  |
| 4.1.5   | La municipalité de Boisbriand .....   | 95  |
| 4.1.6   | Les paliers de gouvernement.....  | 96  |
| 4.2   | Les acteurs en action .....   | 98  |
| 4.3   | Le projet local face à la fermeture : la ZAA.....                                   | 104 |
| 4.4   | Le projet Faubourg Boisbriand : la fin d'un rêve ? .....                            | 115 |
| CHAPITRE V - LE POUVOIR LOCAL : INSUFFISANT FACE A UNE<br>MULTINATIONALE COMME GM ? ..... |   | 117 |
| CONCLUSION.....   |   | 126 |
| ANNEXE A : Entrevues .....  |   | 130 |
| ANNEXE B : Guide d'entrevue.....  |   | 131 |
| BILBIOGRAPHIE .....   |   | 134 |

## LISTE DES FIGURES

|   |     |
|---|-----|
| Figure 1 : Situation de Boisbriand dans la grande région de Montréal .....  | 47  |
| Figure 2 : Répartition de la main-d'œuvre selon les industries.....   | 49  |
| Figure 3 : Les principaux sous-traitants de GM Boisbriand .....   | 52  |
| Figure 4 : Balance des paiements internationaux du Canada avec les États-Unis .....                                 | 55  |
| Figure 5 : Augmentation des ventes de véhicules hybrides, en milliers d'unités .....                                | 106 |
| Figure 6 : Projet de la ZAA dans une perspective pan-qubécoise.....   | 109 |
| Figure 7 : Succès relatifs des incitatifs fiscaux dans l'industrie de l'automobile selon le lieu de production..... | 114 |

## LISTE DES TABLEAUX

|   |     |
|---|-----|
| Tableau 1 : Structure économique de la MRC Thérèse-De Blainville, en 2001. Nombre d'entreprises selon la taille de l'entreprise et le secteur d'activité..... | 48  |
| Tableau 2 : Capacité de production et utilisation des usines GM, en 1997. Amérique du Nord, voitures seulement.....   | 66  |
| Tableau 3 : Vente de véhicules légers au Canada .....   | 72  |
| Tableau 4 : Tableau synoptique des acteurs, leur rôle et leurs réactions dans la fermeture de l'usine .....   | 79  |
| Tableau 5 : Directeurs Séniors du groupe General Motors au premier avril 2005 .....   | 82  |
| Tableau 6 : Membres du CA de la SODET, en 2005 .....  | 90  |
| Tableau 7 : Ressources pouvant être mobilisées par la MRC Thérèse-de Blainville pour le développement de la Zone de l'automobile avancée.....                 | 107 |
| Tableau 8 : Programme intégré de mesures fiscales proposées dans le cadre de la création de la Zone de l'automobile avancée.....                              | 112 |

## RÉSUMÉ

Notre mémoire porte sur la fermeture, en 2002, de la seule usine d'assemblage automobile de la province du Québec, à Boisbriand, par la compagnie General Motors. Nous situons ce cas dans un contexte de crise du modèle de régulation fordiste et dans le contexte particulier du modèle québécois. Nous sommes partis du principe que l'industrie automobile étant fortement intégrée, les impacts locaux de la fermeture de l'usine devaient être majeurs : effets directs, les emplois perdus, à l'usine, puis, en cascade, chez les sous-traitants qui avaient des contrats avec l'usine; puis indirects, sur la dynamique économique de la région et de la province, sur l'ensemble de la filière automobile du Québec. Enfin, d'un point de vue spécifiquement territorial, nous nous sommes interrogé sur la capacité du milieu de se restructurer après le départ d'un acteur productif majeur.

Pour y arriver, nous avons réalisé une étude documentaire basée sur de nombreuses sources – radio, télévision, Internet, presse écrite – puis nous avons établi le système d'acteurs de la région étudiée. Ensuite, nous avons passé des entrevues avec certains de ces acteurs, qui nous ont permis de recueillir d'autant plus d'informations qu'ils provenaient de milieux institutionnels différents.

Nos résultats nous ont surpris, et surprendront certainement le lecteur étranger au cas étudié. En fait, les impacts locaux de la fermeture de l'usine General Motors de Boisbriand sont minimes. Les emplois perdus (1300 licenciements) concernent, pour la plupart, des travailleurs proches de la retraite. Le réseau de sous-traitance automobile québécois était déjà en place avant la venue de GM dans la région, et n'a donc pas eu de problème grave à surmonter son départ. En fait, l'implantation de l'usine n'ayant pas eu d'effet structurant comme nous pouvions l'envisager avant l'étude du cas, la fermeture de Boisbriand pouvait difficilement avoir des effets déstructurants.

Notre étude est, à notre connaissance, la première de ce type réalisée au Canada, et donc au Québec, et permet, pensons-nous, de mieux comprendre la spécificité québécoise et la réaction locale face à la mondialisation.

Mots clés : stratégie, développement, local, territorial, post-fordisme, modèle québécois.



## INTRODUCTION

La mondialisation : nous entendons souvent ce mot dans les médias, dans nos déplacements en métro ou à l'épicerie; il se glisse facilement dans nos conversations politiques ou économiques. Il est souvent associé à une connotation de dégoût, de répulsion. On l'accuse d'être la cause de tous les maux ou au contraire, on en vante les mérites, on lui attribue des valeurs de développement et de mieux-être. Au-delà du sens commun, la mondialisation est pourtant bien définie. On peut distinguer deux mondialisations : un processus et un projet. Le processus est ancien, procédant par vagues successives, plus ou moins rapides, plus ou moins longues, dont la dernière, depuis la Seconde guerre mondiale, est actuellement en cours. La mondialisation en tant que processus unifie le monde et intègre tous les acteurs qu'il touche : la société civile, la sphère économique, le pouvoir politique, le milieu coopératif, etc. La mondialisation en tant que projet est apparue à la fin de la Seconde guerre mondiale, quand les grandes puissances de ce monde ont décidé de mettre la planète en coupe réglée. Il s'agit là d'un choix politique des nations les plus puissantes, pour qu'elles puissent tirer profit des avantages du processus de mondialisation. C'est pour cela que des organismes comme le GATT, puis l'OMC, la Banque mondiale et le Fond monétaire international, ainsi que des forums tels Davos ou le G8, sont apparus. La mondialisation en tant que projet est inégalitaire, accentue les inégalités, et affaiblit les États (Klein, 1998).

Trois trajectoires distinctes mènent à la mondialisation : la globalisation, la trans-nationalisation et l'universalisation (Klein, 1998). La globalisation est un processus par lequel se constitue un système international, caractérisé par des règles, valeurs et objectifs unifiés et une domination des marchés financiers. En d'autres termes, c'est la gestion globale du monde, au travers des structures et des organisations internationales citées ci-dessus. Des décisions se prennent qui affectent tout le monde, alors qu'elles sont prises par une élite. La trans-nationalisation est le processus touchant les divers flux de capitaux, de communications, de services, de biens et de personnes, qui abat les barrières nationales. Elle abolit les frontières économiques et culturelles en créant une intégration transfrontalière, comme c'est le cas des *maquilladoras* à la frontière entre les États-Unis et le Mexique. Ce processus engendre de nouveaux types d'inégalités territoriales, entre les régions d'un même pays. L'universalisation est le processus qui voit certaines valeurs, principes ou règles acquérir des vertus transculturelles : la liberté des entreprises et du marché par exemple. La mondialisation brise le lien social territorial créé dans le contexte national, en créant et en accentuant la concurrence entre les métropoles, qui peuvent se situer dans le même pays, mais elle affecte aussi la capacité des États de faciliter ou garantir une certaine forme d'équité entre les régions (Amin, 2005). Ce point nous intéresse tout particulièrement. Quel est le véritable impact de la mondialisation sur notre quotidien, sur notre espace vécu ? Comment en prendre conscience et le mesurer ? Pour répondre à ces questions, il faut bien sûr passer par l'étude de cas particuliers, qui pourront permettre une réflexion synthétique et faciliteront la compréhension du phénomène.

Certains auteurs analysent la formation et l'influence des nouvelles formes de stratégie de développement régional, telles les technopôles (Benko, 1991 ; Castells et Hall, 1994 ; Perrin, 1986) ou les districts industriels (Piore et Sabel, 1989 ; Benko et Lipietz, 1992 ; Délégation, 2001 ; Leblanche et Guenancia, 2000). Tous ces auteurs soulignent que depuis la crise du modèle fordiste de développement, il se met en

place une multitude de modèles de reconversion, dans chaque pays, dans chaque région, tous différents mais dont certaines caractéristiques communes peuvent être dégagées : le rôle des institutions d'enseignement supérieur, le rôle des instances publiques, le rôle du milieu coopératif et de la société civile, le tout pour faciliter la transition d'un modèle rigide à un modèle spécialisé et flexible.

Au Québec, les cas documentés d'analyse ne sont pas légion. Certains travaux, dont ceux de Côté, Klein et Proulx (1995), Manzagol (1990 ; 1998), Lévesque et Favreau (1995), Fontan, Klein et Tremblay (2005), ont bien sûr apporté des contributions importantes, mais le cas québécois reste sous-analysé en comparaison aux cas états-uniens ou européens. Pourtant, depuis les années soixante, le Québec a opté pour une stratégie de développement originale à bien des égards qui a été appelée *modèle québécois* (Bourque, 2000). Ce modèle est actuellement remis en cause par nombre de personnes, politiciens, économistes, journalistes, qui ne le trouvent plus justifié et décalé par rapport au phénomène de mondialisation. Qu'en est-il vraiment ?

Nous ne prétendons pas dans ce document trouver la réponse à cette question, mais nous allons apporter notre contribution, en analysant un cas précis : la fermeture de l'usine d'assemblage d'automobiles de la compagnie General Motors, à Boisbriand, en 2002. Plus précisément, nous essayerons de voir dans ce mémoire quel fut l'impact territorial de la fermeture de cette usine sur le milieu local. Étant donné que l'industrie automobile est très intégrée, nous avons cru au départ que l'impact de la fermeture de la seule usine d'assemblage automobile du Québec, qui est de surcroît une grosse usine, se devait d'être majeur. Nous verrons que ces effets ont été moins importants que nous le pensions et ce, nous en faisons l'hypothèse, à cause du fait que General Motors a un ancrage territorial continental et non local.

Pour démontrer cette hypothèse, nous devons d'abord identifier et comprendre les facteurs (économiques, sociaux et politiques) qui peuvent expliquer l'émergence de stratégies de développement économique mises en place par les collectivités locales, suite à la crise du mode de régulation fordiste. Nous essayerons, dans un second temps, de comprendre la spécificité de ces stratégies dans le contexte du modèle québécois. Puis, dans un troisième temps, nous analyserons le cas de GM Boisbriand pour déterminer en quelle mesure cette fermeture a eu un effet sur le milieu local et son mode de développement.

Puisque notre recherche concerne les actions prises par le milieu local comme résultat de l'annonce de la fermeture et après la fermeture de l'usine, nous avons décidé de favoriser une approche qualitative et inductive. Nous avons d'abord constitué une importante revue de presse, à partir de différents médiums (presse écrite, Internet, radio et télévision) pour établir dans un premier temps une chronologie des faits, et pour identifier les principaux acteurs concernés. Nous avons ainsi dégagé les faits marquants du cas étudié.

Nous avons établi la liste des acteurs, que nous avons ensuite classés en catégories institutionnelles (Compagnie GM, Syndicat, Agence de développement locale, Mairie, Députés, Gouvernements provincial et fédéral). À partir de là, nous avons contacté, pour chaque catégorie, les acteurs que nous avons recensés, pour leur demander de participer à des entrevues. Nous avons ensuite réalisé un guide d'entretien (voir Annexe A) pour diriger nos entrevues. Celles-ci sont au nombre de huit. Nous avons interrogé des acteurs concernés à un titre ou à un autre par la fermeture de l'usine GM à l'échelle locale, tels un responsable du développement économique de la Municipalité Régionale de Comté (MRC), trois membres du syndicat des Travailleurs canadiens de l'automobile, et un député. Ces entrevues ont été réalisées entre juin 2004 et novembre 2005 sur les lieux de travail des répondants

ou par téléphone. Elles ont été enregistrées<sup>1</sup> en format numérique puis retranscrites en format texte de façon à en faciliter le traitement. Nous regrettons grandement le refus catégorique de certains acteurs de premier plan (maire de Boisbriand), ou pour d'autres (directeurs de l'usine), leur impossibilité (physique ou légale) de nous répondre, car leurs points de vues auraient permis d'approfondir encore plus notre analyse.

Les résultats de la recherche seront livrés en cinq chapitres. Dans le premier chapitre, nous commencerons par préciser l'approche conceptuelle que nous utiliserons lors de notre réflexion. Ensuite, dans un second chapitre, nous rappellerons la conjoncture sociale et économique engendrée par le modèle fordiste et nous présenterons les effets de ce modèle de développement sur la structuration du territoire. Puis, après en avoir expliqué les causes, nous présenterons la crise de ce modèle et ses effets sur le territoire. Cela nous permettra d'expliquer l'apparition d'un nouveau modèle de développement, dit de spécialisation flexible, et son impact sur la structuration territoriale. Ensuite, dans notre troisième chapitre, nous décrirons l'histoire de l'usine étudiée, en retenant les faits les plus marquants, depuis son ouverture jusqu'à l'après-fermeture. À la suite de cette présentation, nous verrons, dans le chapitre quatre, quelles ont été les réactions du milieu à la fermeture de l'usine. Nous présenterons le milieu en tant que tel, puis les principaux acteurs qui ont pris une part active dans ce dossier. Nous exposerons les différentes options qui ont été proposées et celle qui a été choisie. Enfin, dans notre cinquième chapitre, qui prendra la forme d'une réflexion sur notre étude de cas, nous nous proposons de revenir sur notre hypothèse et de montrer que le cas de la fermeture de l'usine GM de Boisbriand illustre la nouvelle territorialité de la production post-fordiste.

---

<sup>1</sup> Sur autorisation du répondant.

## CHAPITRE I

### LES APPROCHES CONCEPTUELLES DE LA GÉOGRAPHIE INDUSTRIELLE

L'objet de la géographie industrielle est d'expliquer la distribution spatiale des entreprises et d'en comprendre l'évolution. L'entreprise moderne, ou la firme, est à la fois un système défini et autonome et, en même temps, un système complètement imbriqué dans le contexte social et politique environnant. Cela fait bien ressortir le lien étroit entre l'entreprise et le territoire et nous aidera donc dans le cas que nous analysons. Nous verrons dans ce premier chapitre trois approches théoriques qui nous aideront à comprendre le cas de la fermeture de l'usine GM à Boisbriand. Nous ferons ainsi appel aux approches de la régulation, de la sociologie de l'entreprise et des systèmes d'acteurs.

#### 1.1 La régulation des systèmes productifs

L'école de la régulation ne fait pas de l'analyse territoriale ou de la firme son unique centre d'intérêt. Son but est d'interpréter la crise du fordisme en combinant marxisme, keynésianisme et autres instruments non-économiques, comme la sociologie, la psychologie, etc. L'approche par la régulation explore les structures, les institutions et les transformations des économies et des sociétés contemporaines. Les idées centrales gravitent autour du concept de système de production (Boyer, 1986).

On trouve de plus le rapport salarial au cœur de la vie économique, comme le rappellent Martinelli et Schoenberger (1992).

Un *système de production* est un mode d'organisation hiérarchisée d'un ensemble d'unités économiques, plus ou moins complexes, et dont l'articulation permet de définir des structures productives par croisement des données industrielles et spatiales (Benko, 2001). On peut ainsi distinguer quatre acceptions de cette notion de système de production, selon l'échelle utilisée : le système microrégional, le système régional, le système national et enfin le système mondial. On peut aussi faire une lecture « en biais » et considérer un système multinational, où des systèmes nationaux sont regroupés en une entité particulière et distincte (UE, ALENA, MERCOSUR, etc.).

Selon Boyer (1998), la théorie de la régulation considère quatre systèmes productifs : *l'atelier isolé*, *l'industrie de processus*, *la production segmentée en réseau* et *le système d'assemblage à grande échelle*. Chacun de ces systèmes peut évoluer de façon tout à fait aléatoire, et même se transformer en un autre type de système. Chaque période dans le temps est caractérisée par un type de système dominant, n'excluant cependant pas la coexistence d'autres types. Un système de production est défini par un *régime d'accumulation*, comportant un *mode de régulation* spécifique, lié à des *institutions (formes institutionnelles)* particulières. Les passages d'un type de système de production à un autre se font lors de crises liées à des changements dans l'une ou dans plusieurs de ces composantes.

Un *régime d'accumulation* est une forme d'ajustement entre la demande et le système de production. En conséquence, c'est une forme d'adaptation des mécanismes de la répartition de la richesse aux besoins de l'accumulation (partage salaires/profits, partage consommation/investissement). En d'autres termes, c'est l'ensemble des régularités assurant une progression générale et relativement

cohérente de l'accumulation du capital. Ces régularités tendent donc à « gommer » ou à « lisser » les irrégularités et déséquilibres qui naissent en permanence du processus de production lui même (contradictions du capitalisme).

Un *mode de régulation* est un ensemble de mécanismes qui permettent la stabilité du régime d'accumulation en place. Il s'agit de mécanismes économiques bien sûr, mais pas seulement. On trouve aussi des mécanismes sociaux et idéologiques. Plus précisément, on peut dire que ces mécanismes ont la propriété de reproduire les rapports sociaux fondamentaux, de soutenir et « piloter » les régimes d'accumulation en place et d'assurer la compatibilité dynamique d'un ensemble de décisions décentralisées, sans que soit nécessaire l'intériorisation par les acteurs économiques des principes qui procèdent à l'ajustement de l'ensemble du système (Boyer, 1986).

La dernière composante du système de production réside dans les *formes institutionnelles*. Celles-ci sont multiples car ce sont les codifications des rapports sociaux fondamentaux : monnaie, rapport salarial, forme de la concurrence, adhésion au régime international et forme de l'État. Rappelons qu'une *organisation* est un regroupement d'agents qui poursuivent un objectif et qui se donnent les moyens d'y arriver : division du travail, hiérarchie, règles etc. (Echaudemaison, 1993). Une *institution* est un ensemble de règles organisant la société ou certaines de ses instances. En sociologie, l'institution est un fait social « institué », c'est-à-dire une forme établie et durable de pratiques et de normes sociales ayant des fonctions propres dans un système social (Echaudemaison, 1993). Dans les sociétés complexes, les institutions sont souvent structurées par des organisations : institutions politiques, appareil judiciaire et scolaire, l'entreprise capitaliste etc. Enfin, l'État se trouve juste à la frontière des deux, tantôt institution produisant des règles et les contrôlant, tantôt organisation, via ses administrations.



R.Boyer (1995) a cherché à schématiser et résumer les liens entre institution et régulation. Cela l'a conduit à formuler les six propositions suivantes :

*1) il est illusoire de rechercher une explication monocausale des institutions économiques* : il n'est pas rare de voir certains auteurs ériger en doctrines et principes universels ce qui, dans la réalité du monde, n'est que l'un des multiples facteurs explicatifs. Ces raccourcis intellectuels conduisent à une mauvaise compréhension de la réalité. Ainsi une organisation économique peut réduire ses coûts de transaction mais ce n'est pas son seul et unique but. Pour Boyer (1995, p.22), « la richesse mais aussi la viabilité de toute institution dérivent du fait qu'elle s'appuie simultanément sur une variété de registres et de mécanismes ». Ceci est du reste ce que cherche à démontrer la théorie des conventions, autre approche institutionnaliste.

*2) il importe de faire la distinction entre l'origine et la viabilité d'une institution économique* : le mécanisme de sélection des règles et des institutions n'a pas une force telle que la viabilité d'une institution soit assurée par son efficacité économique. Boyer démontre cela très simplement en énonçant la définition d'une institution qui, étant constitutive du lien social et de la coordination, n'a que pour objectif *second* de promouvoir l'efficacité économique. Ainsi, pour les régulationnistes, il faut distinguer entre, d'une part, la genèse de l'institution et, d'autre part, son existence où elle se doit de faire preuve de compatibilité avec une reproduction économique à plus ou moins long terme.

*3) c'est la complémentarité des institutions qui détermine largement leur viabilité* : en opposition avec la vision néo-classique, qui postule une parfaite décomposabilité, la théorie de la régulation, s'appuyant sur des constatations historiques, considère qu'il est peu d'institutions qui puissent faire l'objet d'optimisation, indépendamment de leur relation avec d'autres institutions. L'analyse en terme de régimes d'accumulation et de modes de régulation conclut donc, de façon

forte, que la viabilité de chaque institution est directement dépendante de leur contribution à la cohérence de l'architecture d'ensemble.

4) *le rapport salarial est déterminant pour la dynamique économique* : prenant en compte l'économie autant que l'histoire et mélangeant une critique marxiste à la tradition keynésienne, la théorie de la régulation aboutit au résultat que l'organisation du rapport salarial compte autant sinon plus que les formes de la concurrence ou la configuration de l'État. Ainsi, la croissance et la dynamique d'une économie sont très largement soumises à l'efficacité des formes d'organisation intermédiaires entre l'État et le marché.

5) *les modes de régulation varient dans le temps et dans l'espace* : les historiens démontrent que le capitalisme américain s'est modifié entre le début et la fin de la Seconde guerre mondiale. De même, il est indéniable qu'il existe de réelles différences entre les capitalismes états-unien, nippon et allemand. La théorie de la régulation insiste sur la variabilité dans le temps et l'espace des régimes de fonctionnement économique.

6) *il n'est aucun modèle de régulation dont la viabilité soit assurée indéfiniment* : si les néo-classiques pensent qu'à partir du moment où une institution est optimale, elle est à même d'assurer indéfiniment la stabilité de la dynamique économique, les régulationnistes eux s'opposent à l'idée même de persistance *ad vitam aeternam* d'un quelconque mode de régulation. L'érosion actuelle de l'hégémonie américaine ne rappelle-t-elle pas celle de l'Empire Britannique ? Par son analyse des modes de production, Karl Marx a démontré que les mêmes facteurs qui poussent à l'essor et au succès d'un mode de régulation entraînent, dans un second temps, le déclin et l'érosion de ce même ordre institutionnel.

Les propositions 1, 2 et 4 nous seront tout particulièrement utiles dans notre analyse de cas de la fermeture de l'usine General Motors à Boisbriand. La théorie de la régulation nous permet donc de comprendre le cadre général de la fermeture de l'usine. Mais pour comprendre les spécificités du cas GM Boisbriand, il nous faut une théorie plus précise, ayant pour objet l'étude des entreprises, comme celle que nous allons maintenant aborder.

### 1.2 La sociologie des entreprises : référents pour l'analyse

Pour comprendre les motivations des entreprises, nous devons nous interroger sur la définition de ce qu'est une entreprise. Morin (1999) précise que l'entreprise est un mode de coordination économique parmi d'autres, dont la spécificité est son ouverture sur l'extérieur. Selon cet auteur, elle est formée par un réseau de neufs acteurs :

- Clients
- Travailleurs
- Propriétaires
- Fournisseurs
- Prêteurs
- Concurrents/alliés
- Pouvoirs publics
- Associations/relais d'opinion
- Entrepreneurs

Chacun de ces acteurs est en interaction fonctionnelle (client-fournisseur, travailleur-propriétaire...) ou en interdépendance (concurrents) avec les autres. Cela fait de l'entreprise un système.

Pour Morin (1999), on doit utiliser la sociologie de l'entreprise pour comprendre ce type de système, car la sociologie des organisations est trop large (une entreprise est une organisation, mais toutes les organisations ne sont pas des entreprises), et la sociologie du travail ou la sociologie industrielle sont trop restrictives.

GM étant une grande entreprise, que Morin cite comme la plus grande au monde depuis des décennies, par le chiffre d'affaires, et, étant dirigée par un conseil d'administration (CA), nous allons nous pencher sur ce que dit la sociologie de l'entreprise à propos des conseils d'administration.

En général, une grande entreprise est dirigée par un salarié, différent en cela des entreprises familiales, dirigées par des propriétaires. Dans le cas d'un conseil d'administration, le fonctionnement de celui-ci révèle celui de l'entreprise, dans son rapport aux propriétaires. En s'appuyant sur Galbraith, Pfeffer et Salancik ainsi que sur Mintzberg, Morin (1999) distingue :

- Le CA « contrôle », aux mains des propriétaires
- Le CA « outil », ou « managérial » aux mains des managers
- Le CA « façade », intermédiaire, qui remplit de façon neutre une obligation juridique.

Morin constate qu'aux États-Unis et dans les grands groupes, c'est le modèle managérial qui est le plus répandu, c'est-à-dire un CA composé d'employés, utilisant la fonction de CA pour rendre l'entreprise profitable. L'objectif n'étant pas le contrôle de l'entreprise, mais sa rentabilité.

L'entreprise est un réseau d'acteurs, un système qui peut être considéré comme un tout : à la fois entité économique, juridique, sociale et culturelle. Le problème principal est alors de voir « *in and around* », ce qui se passe *dans* et *autour de* l'entreprise :

- Dans l'entreprise : système complexe combinant stratégie, structure et culture de l'entreprise.
- Autour de l'entreprise : l'environnement de l'entreprise.

L'environnement de l'entreprise a des répercussions sur son fonctionnement et ses performances. Ainsi, Lawrence et Lorsh (1967) montrent que dans un environnement routinier, un fonctionnement rigide sera préféré pour l'entreprise, alors que dans un environnement turbulent, un fonctionnement souple sera plus adapté. Morin (1999, p.105) rajoute que « ce qui engendre la performance, c'est le fait que le fonctionnement est dans chaque cas adapté à l'environnement rencontré ». Les difficultés rencontrées par General Motors depuis le milieu des années 1980 montrent à quel point ce constat est toujours d'actualité. L'activité même de l'usine boisbriannaise, que nous verrons au chapitre suivant, montre que si le fonctionnement de l'entreprise est adapté à l'environnement, alors la performance est au rendez-vous, même dans des situations de concurrence forte. Nous allons maintenant exposer la théorie des systèmes d'acteurs.

### 1.3 Les acteurs : face à l'irrationalité des systèmes économiques

Ce courant s'insère dans ce que Hayter (1997) appelle l'influence behavioriste, qui trouve son origine dans la réflexion sur la vision synthétique de la localisation comme étant un processus d'optimisation économique. En effet, de plus en plus de chercheurs ne se contentent plus des modèles *rationnels*, où l'individu est *parfaitement informé*, dans un milieu *parfaitement concurrentiel*, etc. Le temps,

l'accès à l'information et d'autres facteurs moins économiques que qualitatifs, voire hasardeux, vont être « constatés » *de facto* par des études empiriques, comme faisant partie du processus de décision de localisation industrielle. Les théories béhavioristes reposent sur trois grands principes : la rationalité limitée, le choix satisfaisant et l'influence des caractéristiques personnelles des décideurs quand ils font un choix.

Cette remise en cause des fondements *rationnels* du processus économique classique, on les doit aux travaux de psychologues, notamment H.Simon (Mérenne-Schoumaker, 2002). Elle part d'un constat du bon sens : pour qu'une décision soit *rationnelle*, il faut que celui qui la prend soit en possession de l'intégralité de l'information et qu'il envisage l'entièreté des conséquences. Or ces deux choses sont impossibles. D'une part, s'il est possible d'envisager un grand nombre d'effets induits par la décision, il en est d'autres qui sont probables (apparition du risque) et d'autres possibles (apparition de l'incertitude). Quant à l'information, il est évident qu'il est impossible de l'avoir dans sa globalité : cela prend du temps (pour la collecte), de l'argent et encore du temps (pour le traitement), sans compter que certaines informations seront impossibles à avoir (sur les stratégies des concurrents par exemple).

La rationalisation est donc clairement une vue de l'esprit. Les sociologues ont dès lors introduit la notion de *choix satisfaisant*, en opposition au choix optimal. Ce *degré d'optimisation* de la décision (Pred, 1969) dépend directement de deux choses : tout d'abord, l'information, qui est entre les mains du décideur, puis l'aptitude du décideur à prendre une décision. En effet, chaque décideur a des caractéristiques propres, des influences personnelles, mais aussi des influences extérieures. Pour Pred, chaque décideur a accès à un minimum d'information de départ. L'acquisition d'un supplément d'information va coûter temps et argent. Qui plus est, cette nouvelle information a deux origines possibles : soit interne à l'entreprise, soit externe.

De plus, l'espace souffre aussi des perceptions et représentations que s'en font les décideurs. De fait, l'espace a des fonctions économiques, historiques, sociales, mais aussi psychologiques, car on attache toujours une signification émotionnelle, plus ou moins forte, à chaque lieu que l'on connaît. Ainsi les distances sont des distances kilométriques physiques, mais aussi des distances psychologiques, et une similitude culturelle ou une langue commune peut rapprocher deux territoires physiquement distants... ou en éloigner deux voisins. Nous verrons dans les chapitres à venir que c'est une raison qui peut être invoquée pour expliquer le choix de General Motors de fermer son usine québécoise.

L'approche béhavioriste a donc introduit la variable humaine dans l'analyse économique classique. Crozier et Friedberg, dans *L'Acteur et le Système* (1977), analysent les relations de pouvoir entre acteurs et les règles implicites qui gouvernent leurs actions. Ces acteurs évoluent dans des organisations, qui sont définies comme « le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage et du calcul » et comme un « construit humain qui n'a pas de sens en dehors du rapport de ses membres. »(p.50).

Ils définissent le pouvoir comme une relation structurante caractérisée par le déséquilibre d'une relation qui est réciproque et par la possibilité de certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes. Dans ces relations de pouvoir, les contraintes cohabitent avec une part de liberté qui est à défendre, à gagner, à élargir au moyen de la négociation. La négociation est donc une stratégie de construction, à la fois frustrante et satisfaisante, qui mène un groupe à posséder une volonté propre, plus grande que la somme des intérêts individuels.

De par la nature même du pouvoir et des relations de pouvoir, qui garantissent la marge de liberté des acteurs, il n'existe pas de déterminisme et les construits

sociaux ne sont pas figés. Ils évoluent sans cesse et sont contingents, les changements s'opérant par crises successives, inévitables, mais celles-ci renforçant aussi les mécanismes d'adaptation.

Guiot (1992) identifie différentes bases de pouvoir :

- Le pouvoir de récompense
- Le pouvoir de coercition (ou coercitif)
- Le pouvoir légitime (ou normatif)
- Le pouvoir de référence
- Le pouvoir de compétence
- Le pouvoir informationnel

Le pouvoir n'est pas un attribut personnel, c'est une propriété relationnelle. Au sein des entreprises, Guiot (1992) précise que l'étendue du domaine dans lequel le pouvoir s'exerce est limitée et varie selon la base de la relation. Dans le cas précis du pouvoir de référence (identification, sentiment gratifiant d'être identique à un groupe de référence), le domaine est souvent défini avec précision dans le cadre des relations de subordination qui accompagnent la distribution de l'autorité dans les entreprises. L'importance des relations de pouvoir que Guiot fait ressortir dérive de la nature même des organisations. « Fondées sur un ordre négocié et souvent précaire, les organisations réunissent en effet des individus qui sont à la fois interdépendants et divisés par les stratifications inhérentes à la division technique et sociale du travail. » (Guiot, 1992, p.109).

Après avoir exposé, dans ce chapitre, les approches théoriques auxquelles nous nous référerons, nous verrons dans le second chapitre qu'il existe une multitude de stratégies de développement industriel pour sortir de la crise du fordisme. Nous



constaterons ainsi que la mondialisation qui s'opère actuellement est duale : elle est mondiale, mais elle fait aussi ressurgir le local. C'est un réseau global de milieux locaux qui donne la meilleure image de la mondialisation et de la structuration actuelle du territoire. Et ces milieux locaux sont les acteurs les plus actifs dans ce processus de mondialisation, puisque c'est l'avenir même de la région qu'ils promeuvent qui est en jeu (Klein, J.-L., 1997 ; Benko, 1999). Ainsi, pour pouvoir se faire une place dans le processus de mondialisation, il devient essentiel d'adopter une stratégie qui s'inscrit dans le cadre du modèle des districts industriels.

Le changement paradigmatique en cours, que nous allons exposer, a des effets sur tous les plans. La concurrence internationale, les politiques nationales, la société, la vie quotidienne des gens se trouvent, qu'on en ait conscience ou pas, touchées à divers degrés. Or s'il est possible de mesurer l'impact de la crise du fordisme sur des échelles internationales, il est beaucoup plus approprié, dans une perspective d'analyse territoriale, de choisir une échelle locale. C'est à cette échelle que nous voyons l'importance de la crise du fordisme sur la reconversion des collectivités, sur l'emploi et sur les entreprises et, comme nous l'avons déjà mentionné, l'industrie automobile est à nos yeux l'une des plus pertinentes à analyser pour comprendre la crise en cours. Nous verrons donc, au chapitre suivant, ce qu'était le mode de régulation fordiste, son impact sur la structuration du territoire, et la crise qu'il a traversée. Cela nous amènera à exposer les trajectoires locales de sortie de crise, que nous illustrerons par une série d'exemples.

## CHAPITRE II

### LA CRISE DU FORDISME : CONTEXTE INTERNATIONAL DE LA FERMETURE DE BOISBRIAND

Nous verrons dans ce chapitre quelles sont les origines et les principales caractéristiques du fordisme. Cela nous permettra d'exposer les bases théoriques qui expliquent comment se sont organisées les entreprises et la distribution spatiale de celles-ci pendant la période de notre étude. Nous essayerons en même temps d'aborder la crise de ce mode de régulation, qui nous intéresse particulièrement, car c'est le contexte de cette crise qui explique en partie le cas de la fermeture de l'usine GM à Boisbriand.

#### 2.1 Le fordisme

Au début du vingtième siècle, Henry Ford, se lançant dans la production automobile, fonde la Ford Motor Company. Le marché américain est vaste, mais la concurrence y est vive. Ainsi Henry Ford, pour tirer son épingle du jeu, cherche, comme tous les autres producteurs, un moyen de produire plus, tout en faisant des économies. Il va trouver la réponse à ses besoins dans *The Principles of Scientific Managment*, livre de l'ingénieur en sidérurgie Taylor. Le système que ce dernier décrit repose sur une division du travail en gestes simples et répétitifs individuellement optimisés et sur le paiement des ouvriers au rendement. La chaîne de montage est sur le point de naître. L'innovation tayloriste permet d'instaurer une

nouvelle façon de travailler, plus économe en temps improductif que les méthodes utilisées jusque là. Dans la façon traditionnelle de produire, c'est-à-dire l'artisanat, le travail est effectué par des ouvriers spécialisés et hautement qualifiés. Dans le cas de la production automobile, l'ouvrier se déplace d'un véhicule à l'autre afin d'exécuter les opérations dont il a la charge, le *savoir-faire*. Mais dans une usine de la compagnie Ford, ces temps de déplacement vont être transformés en temps productifs, puisque l'ouvrier n'aura plus à se déplacer. Aglietta (1976) considère que ces nouvelles économies de temps mort permettent l'instauration d'un nouveau principe d'accumulation du capital, fondé sur ce que Marx avait appelé la « plus-value relative »<sup>2</sup>.

Les ouvriers qualifiés sont donc peu à peu chassés de la chaîne de montage et remplacés par des ouvriers pas ou peu qualifiés, qui n'ont plus le contrôle de la cadence, celle-ci étant imposée par la chaîne. Il y a séparation entre le côté créatif (le bureau d'études) et le côté productif (le plancher de l'usine, la chaîne) et, dès lors, il n'est plus nécessaire d'employer à prix fort des « artisans », des ouvriers très spécialisés, puisque le travail est organisé en « routines » simples et ultra-décomposées.

Les résultats obtenus par Ford sont surprenants : en 1914, le rendement annuel par ouvrier dans son usine est de 20,6 voitures, alors que pour ses 299 autres concurrents, il est de 4,3 voitures ! (Yates, 1984). En produisant plus avec un nombre moindre d'ouvriers tout en diminuant le temps de la « journée normale » de travail, le

---

<sup>2</sup> Concept central chez Marx, la plus-value est la différence entre la valeur créée par l'emploi de la force de travail et la valeur de cette force de travail. L'accroissement de la plus-value est le but principal du capitaliste. Marx distingue la plus-value relative de la plus-value absolue. La plus-value absolue peut être augmentée en allongeant la durée d'une journée de travail et par l'intensification du travail. La plus-value relative peut être augmentée en diminuant le temps de travail nécessaire à la reconstitution de la force de travail (gains de productivité dans les branches fournissant les marchandises consommées par les travailleurs => biens *relativement* moins chers => baisse des salaires réels : c'est la dévalorisation de la force de travail).

nouveau procès de travail se trouve institué comme une organisation rationnelle non plus simplement du travail, mais aussi des temps nécessaires à la production d'un bien *et* de l'espace nécessaire à la production (taille des usines) (Yates, 1984).

L'économie d'échelle résultant de ce nouveau modèle permet à Ford de réaliser des gains tout en abaissant les prix de vente. Cela entraîne une nouvelle norme de production : la production normalisée et standardisée, dite production de masse.

Cependant, il est à noter que la production de masse ne sert à rien, et est même dangereuse pour le système, si elle ne s'accompagne pas de son corollaire économique, la consommation de masse. Face à la déshumanisation du procès de travail, la mobilité reste le moyen privilégié de l'ouvrier pour exprimer son mécontentement. En effet, avant la chaîne de montage, l'ouvrier était maître de son ouvrage, mais le système taylorien renverse cette donne : l'ouvrier vend non plus son *savoir-faire*, mais sa *force de travail*, ce qui ne se fait pas sans problèmes. Yates (1984) nous apprend par exemple que :

« The turnover in the labor force in 1913, the year of the great mechanization, was 380 percent. It soon became even worse. In order to keep a hundred men working, Ford had to hire nearly a thousand. Ford and his principal business partner, James Couzens, realized they had to stabilize the work force. So they came up with the idea of the \$5 day – that is, of doubling the existing pay. (...) Perceived by most observers as an act of generosity, it was in fact an act of desperation. Ford calculated that a \$5 day would attract the best workers, diminish labor unrest, and thus bring him even greater profits. Besides, he believed, it was a mistake to spend money on the finest machinery and then put these precious machines into the hands of disgruntled, unreliable, perhaps incompetent men. »

C'est donc pour lutter contre l'instabilité de sa force de travail que Ford instaure le fameux « jour à cinq dollars ». Ce dernier va devenir la nouvelle norme de

rémunération, permettant l'écoulement de la production de masse : c'est la consommation de masse.

Cela constitue le point de départ d'un nouveau compromis social : en effet, avant cette période, l'élite ouvrière était organisée en fonction du métier et ses revendications se concentraient davantage sur la protection du *contrôle des normes de production*. Ce véritable corporatisme avait comme conséquence d'exclure les ouvriers non spécialisés. Or ceux-ci deviennent de plus en plus nombreux, la chaîne ne nécessitant plus de qualification. Le nouveau compromis permet à cette fraction grandissante de la population ouvrière de modifier les normes de revendication. On laisse au patronat le droit de gérer la production, en échange de compensations financières : c'est le compromis salarial. Puis, peu à peu, les ouvriers vont avoir le droit de s'organiser en syndicats, de manière à faire des revendications de groupe, plutôt que du cas par cas (Huard, 1991).

Production de masse et consommation de masse : le monde va vivre une véritable révolution. Cela coïncide, nous venons d'effleurer le sujet, avec la mise en place de politiques sociales plus développées. Le syndicalisme bien sûr, va permettre d'acquiescer et de défendre des droits pour les travailleurs, mais ceux-ci vont aussi faire pression sur les gouvernements et obtenir des avancées sociales : protection contre le chômage, protection santé, éducation, des acquis dont bénéficie encore l'ensemble de la population des pays occidentaux d'aujourd'hui, mais qui finalement n'ont été généralisés qu'à partir de la fin de la Seconde guerre mondiale. De plus, d'un point de vue chronologique, cela coïncide avec l'émergence des politiques keynésiennes. On parle dès lors d'un nouveau paradigme, d'un nouveau mode d'organisation sociale, d'un nouveau mode de production : le fordisme. Celui-ci est caractérisé par une accumulation intensive fondée sur la poursuite des gains de productivité liés à l'investissement et à l'organisation de la production (Manzagol, 1995).

Mis en place par Ford dans ses usines et face au succès que cela lui apporte, c'est bientôt l'ensemble de l'industrie mondiale qui va adopter ce *modèle de développement*. Cette industrie est donc l'exemple le plus pertinent pour analyser le fordisme et sa crise. Mais avant de se pencher sur la crise elle-même, nous allons voir l'impact que le fordisme a eu sur le territoire.

## 2.2 Impact territorial du fordisme

Le fordisme a eu des effets importants sur la structuration du territoire. Les économistes ont toujours idéalisé le territoire, le rendant homogène et n'y voyant pas un facteur déterminant de l'activité économique. Pour de nombreux théoriciens de l'économie, le territoire pouvait être réduit à un point, une droite ou bien une zone. Ils n'y voyaient que le théâtre de l'économie. L'analyse favorisait toujours la production ou l'échange et ainsi le territoire pouvait entrer dans les équations des modèles économiques sous forme de coûts de transport. De Smith et Ricardo à Krugman, l'objectif de l'analyse a toujours été la répartition idéale des facteurs de production et de la richesse. Ainsi le territoire n'a été, pendant longtemps, qu'une variable, et une variable négligeable. Lorsqu'il était considéré, comme dans le cas de Keynes, il l'était en tant qu'espace national, cadre du marché intérieur (Keynes, 1963).

Chez les spécialistes de l'analyse de l'espace, la situation est différente, mais guère mieux. En effet, l'espace est alors le principal objet de l'analyse, mais il reste très idéalisé, comme chez Von Thünen par exemple (Huriot, 1994). Alfred Weber (1969), autre théoricien de la localisation spatiale des industries, a lui-même critiqué son propre modèle des triangles de localisation, en suggérant que, seuls, les coûts de transport ne suffisent pas à déterminer la localisation spatiale des entreprises et considère que des facteurs agglomératifs et déglomératifs influencent cette localisation (Weber, 1969). De plus, il remarque que, dans les faits, les industries ont une tendance « naturelle » à se regrouper, et observe la formation de zones

concentrant des industries, là où la théorie n'en prévoit pas. Il « sent » ce que quelques années plus tard Marshall identifiera comme étant des composantes essentielles à la formation d'un district industriel : « l'atmosphère industrielle » et le passé du milieu.

Nous voyons donc que l'histoire a son rôle dans la localisation industrielle. Les districts industriels, les clusters, les archipels ne seraient alors que des formes historiques du développement économique au niveau du territoire. Rien de nouveau, nous avons toujours les mêmes objets sous les yeux. Seule notre façon de voir évolue et notre cadre d'interprétation ne fait que suivre les soubresauts de la société. Pour reprendre Mérenne-Schoumaker (2002), citant Robinson : « En général ce fut le destin de la théorie économique que de livrer une course perdue d'avance avec le cours de l'Histoire et de n'avoir jamais achevé l'analyse d'une phase économique avant qu'une autre lui succède. ».

Lipietz (1983) a expliqué le caractère régional de la répartition des activités industrielles de même que les rapports économiques inter-régionaux avec une idée inspirée de la théorie du cycle du produit de Vernon. Il y parvient en prenant en compte l'état de la division du travail entre branches industrielles, les formes nécessaires d'articulation de ces branches, la division du travail au sein de chaque branche et les conditions de l'articulation des divers stades d'élaboration au sein du procès de travail.

L'organisation spatiale d'une ville et son territoire, voire même d'un pays, peut se faire selon trois logiques distinctes : territoriale, en réseau ou compétitive (Camagni, 1992). La logique territoriale est celle qui se rapproche le plus des fondements de la théorie des places centrales de Christaller (1966). Généralement, cette logique concerne des villes de taille somme toute restreinte, traditionnelle, à

l'homogénéité interne relative. Le principe de base et objectif principal régissant la logique territoriale est la gestion du territoire, créant une structure hiérarchique emboîtée. Camagni (1992) constate que dans cette logique, les secteurs les mieux implantés sont l'agriculture, l'administration publique et les activités tertiaires traditionnelles, bénéficiant des économies d'échelle permises par la taille restreinte des villes adoptant cette logique d'organisation spatiale. Bien qu'intégrées à un système de réseaux hiérarchisé vertical, il n'existe pas de coopération interurbaine, à l'exception de l'administration publique, des fonctions gouvernementales et des services (publics ou privés), dont le consommateur assume les frais (commerce de gros et de détail, banque, fonctionnement général de l'État : armée, diplomatie, santé, éducation ) (Camagni, 1992).

La logique en réseau permet principalement le développement des activités tertiaires axées sur le savoir, la connaissance et l'innovation. Les entreprises installées sur des territoires adoptant la logique en réseaux sont en fait des entreprises qui sont elles-mêmes en réseaux (grandes multinationales, innovantes, avec beaucoup de capitaux volatils) ayant un ancrage territorial faible. Face à cette situation, les villes et le territoire local s'organisent en réseaux coopératifs, tirant leur efficacité des externalités de réseau, comme principalement les infrastructures de transport, de communication, de formation, de recherche, etc. Pour Camagni (1992), cette collaboration économique, technologique et infrastructurelle, donne naissance à des réseaux de synergie ainsi qu'à des réseaux d'innovation. Ici, les villes sont des métropoles informationnelles, polycentriques, au zonage multifonctionnel et ont pour objectif l'efficacité (tant interne qu'externe) et l'attractivité. Castells (1998) a par ailleurs montré que la mise en réseaux (de l'économie, des sociétés, des médias etc.) remplace l'organisation industrielle fordiste des sociétés et modifie profondément les cultures fondant ces réseaux, de même que leur perception du temps et de l'espace.



Enfin, la logique compétitive concerne surtout les activités industrielles. Dans la logique compétitive, une entreprise a plusieurs unités de production, fonctionnelles et spécialisées ; elle est compétitive et a un marché international. Son moyen de survie est le marketing et a pour but le contrôle des parts de marché. L'efficacité d'une telle organisation territoriale est due à l'intégration (horizontale et/ou verticale) qui donne lieu à des réseaux de complémentarité, dans une optique de division interurbaine du travail, mais où chaque centre vise le renforcement de son propre avantage compétitif (Camagni, 1992 ; Mérenne-Schoumaker, 1996 ; Sassen, 1996).

Le mode de régulation fordiste fait converger ces logiques en les orientant vers la logique compétitive, ce qui a fortement influencé la localisation industrielle, surtout pendant les « trente glorieuses » (1945-1975). Mais avec la crise des années 1970 (chocs pétroliers, fin de la guerre froide, ouverture et libéralisme économique au niveau mondial etc.), les progrès techniques et l'accélération du rythme d'apparition des innovations, cette « relation systémique » (presque organique pourrait-on dire) fut fortement ébranlée. On constate que le principal défi pour les entreprises, depuis cette époque, est la nécessité de s'adapter à une demande de plus en plus différenciée et changeante. D'où le développement de systèmes de production plus flexibles, sollicitant entre autres l'initiative et l'implication personnelle des travailleurs.

Ainsi, le fordisme, couplé avec la mise en œuvre de politiques keynésiennes par des États interventionnistes ayant la volonté de développer leurs territoires, va mettre en place des configurations territoriales qui se structurent de façon hiérarchique et emboîtée, conformément au modèle de Christaller. En effet, un certain équilibre dans la distribution spatiale des villes, en vue d'atteindre une certaine équité dans la distribution des services de l'État, est recherché pour permettre à la consommation de masse de s'implanter. Le fordisme a donc structuré le territoire de façon à amener la société dans son ensemble à adopter ce mode de développement et

à y prendre une part active, car ce modèle repose sur la croissance des profits et la consommation continue.

Nous verrons plus tard, au cours des chapitres deux et trois, que l'implantation de l'usine General Motors à Boisbriand dans les années soixante a fait passer la ville et la région qui l'entoure d'une logique territoriale à une logique compétitive. Nous montrerons de même que les effets structurants de la venue de GM ont été somme toute moins importants que ceux décrits par Camagni ci-dessus, et que le territoire est actuellement en train de passer à une logique intermédiaire entre la logique compétitive et la logique en réseau, en raison de l'influence croissante qu'exerce la métropole montréalaise sur son environnement et sur l'économie québécoise dans son ensemble.

### 2.3 Crise du fordisme

Nous considérerons le fordisme comme un modèle de développement. Lipietz (1993) définit un modèle de développement comme étant à la fois un *paradigme industriel*, un *régime d'accumulation* et un *mode de régulation*. Par exemple, la chute du mur de Berlin en 1989 a entraîné la fin du modèle de développement socialiste, mais la crise que traverse le modèle de développement fordiste ne doit pas être perçue comme la fin du capitalisme. Au contraire : si le fordisme est en crise, c'est bel et bien parce qu'il a atteint une limite, mais aussi parce qu'il existe et sont mises en pratique des options au fordisme, qui vont permettre au capitalisme de s'adapter et d'évoluer. Ces options sont le passage de la « rigidité » vers la « flexibilité » du contrat salarial d'une part, et d'autre part l'évolution du « contrôle direct » vers « l'autonomie responsable » (Lipietz, 1993).

Trois facteurs, découlant les uns des autres, peuvent expliquer la crise que subit le fordisme depuis la fin des années soixante. Le premier est la transformation

de la demande, passant, après les chocs pétroliers des années 1970, de produits standardisés à une demande de produits de plus en plus personnalisés. Ainsi la demande devient de plus en plus variée, multiforme et changeante, de produits ayant une meilleure qualité, plus durables et différenciés (Boyer et Durant, 1998 ; Porter, 1995).

Obligées à être de plus en plus attentives à une demande versatile, les entreprises manufacturières ont fait face au problème d'adaptation de la production à cette demande, de façon à réagir au plus vite aux variations du marché. Ainsi l'organisation du travail de type fordiste s'est de plus en plus révélée inadéquate et lourde (Lipietz, 1989). Il ne faut pas oublier de considérer que cette organisation du travail, déqualifiant les ouvriers, ne permettait plus de demander à ces ouvriers d'être polyvalents et autonomes, et encore moins créatifs. C'est ce qui fit le succès du modèle fordiste et qui en a aussi causé sa perte. D'après Storper et Salais (1993), la déqualification des ouvriers aurait entraîné un dégoût du travail qui a, malgré les compensations financières accompagnant cette déshumanisation du travail, entraîné la baisse du rendement et de la productivité des travailleurs, deux moteurs essentiels pour la pérennité du fordisme. Le compromis fordiste est donc dès lors mis en péril. Les entreprises ne peuvent plus augmenter le salaire des ouvriers si le taux de profit baisse, qu'elle qu'en soit la cause.

C'est ce qui amène les entreprises à opter pour l'automatisation et la délocalisation vers des régions où les salaires sont moins élevés. Le cercle vertueux qu'avait créé le fordisme est rompu, du côté de l'offre dans un premier temps, avec une incapacité technique à s'adapter à la demande. Puis une crise de la demande ensuite, car toute offre ne peut s'écouler que s'il existe une demande *solvable*, c'est-à-dire, pour simplifier, que si des ouvriers touchent des salaires pour acheter des produits. Or si les entreprises licencient et délocalisent, alors la demande devient de

moins en moins solvable... la crise du fordisme entraîne à son tour la crise de la régulation keynésienne. Mondialisation aidant, l'État est de moins en moins capable d'intervenir sur la demande.

#### 2.4 Sortie de crise : post-fordisme ou après-fordisme ?

Doit-on parler de post-fordisme ou d'après-fordisme ? La question de dénomination reste encore ouverte. Elle peut sembler banale, mais elle cache des implications d'importance. La transformation de la concurrence et la mondialisation changent les stratégies et l'organisation des firmes et des systèmes productifs. Cette nouvelle période économique est l'œuvre d'un modèle, certes, dont l'application diffère beaucoup selon les pays : c'est pour cette raison que l'on ne peut lui trouver un nom unique.

Selon Lipietz (1993), il est possible d'identifier deux lignes privilégiées d'évolution, soit deux paradigmes productifs post-fordistes (ou après fordistes) :

- Le néo-taylorisme : une flexibilité externe associée à un contrôle direct hiérarchique. C'est une forme de taylorisme sans les contreparties sociales fordistes.
- Le kalmarisme, qui prend la forme d'une rigidité externe du contrat de travail associée avec l'implication négociée des producteurs<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Lipietz appelle ce paradigme kalmarien en honneur de la première usine automobile (du constructeur Volvo) réorganisée selon le principe de l'implication, dans un pays social-démocrate : la Suède. « Le modèle kalmarien, outre son utilisation par des entreprises réputées en Suède, s'applique également à l'organisation de travail de nombreuses entreprises d'Europe occidentale (notamment en Allemagne), qui ont réagi au slogan «humaniser le travail» pour attirer et garder des travailleurs, et utilisent des concepts tels que le travail en groupe (*Gruppenarbeit*). Chez Kalmar, on a tenté en particulier de rompre la monotonie de la chaîne de montage en ayant recours à des groupes autonomes, à la démocratie industrielle, à des primes de polyvalence et à l'élection de porte-parole. »(OIT, mai 2000)

Boyer (1992) trouve, lui, quatre alternatives distinctes au fordisme, à savoir : la *vision shumpeterienne* et la nécessité d'un équilibre entre innovations de produits et processus. Le projet de la *gauche radicale*, qui voudrait redresser la productivité grâce à la démocratie salariale ; la *spécialisation flexible*, qui vise à adapter la production aux nouvelles formes que prend la demande; et la *coordination* keynésienne des politiques économiques et le nouveau régime international comme substituts à la réorganisation productive. Pour lui, la restructuration productive qui a lieu depuis la fin des années soixante et la recherche tâtonnante d'un nouveau régime de croissance doivent être analysées simultanément du fait du caractère structurel de la crise du fordisme.

Ainsi les quatre options de rechange face au fordisme qu'il propose sont issues des quatre facteurs principaux qui ont, d'après lui, entraîné le blocage de la croissance dans le cadre fordiste. Ces facteurs sont : l'épuisement du système socio-technique (essentiellement baisse de la productivité du travail et de la consommation de masse), la montée des contradictions sociales et économiques (absentéisme, problème de qualité, intensité du contrôle du travail des ouvriers), le conflit entre la rigidité des techniques et les incertitudes macroéconomiques (demande de produits différenciés, rigidité des combinaisons productives etc.) et enfin la dislocation de l'ordre international. Ce que Boyer affirme en conclusion est que le caractère structurel de la crise du fordisme est complexe et, donc, que la solution pour en sortir et réussir à définir un nouveau régime d'accumulation succédant au fordisme se fera par l'amalgame, le croisement, le mélange des solutions partielles répondant chacune à une origine distincte de la crise.

Attardons-nous sur la spécialisation flexible, dont parle Boyer (1992). Il s'agit du modèle le plus répandu, dans le sens où l'on constate un peu partout dans le monde que, à quelques variantes près, il est bien diffusé et implanté. Piore et Sabel (1989) ont décrit ce modèle, qui repose sur une hypothèse simple : les stratégies

centrées sur les économies de variété l'emportent et l'emporteront nécessairement toujours sur celles fondées sur les économies d'échelle<sup>4</sup>. En d'autres termes, l'hypothèse est qu'il n'existe plus de produits à demande suffisamment croissante et suffisamment stable pour qu'une stratégie d'économie d'échelle permette la suprématie de la grande série (production de masse). Ainsi, l'effet qualité (recherche de différenciation) l'emporte sur l'effet quantité. C'est dans cette tendance générale qu'ils ont inscrit leur analyse, comme un cas particulier, des districts industriels et les systèmes productifs locaux.

#### 2.4.1 SPL et districts industriels

Les systèmes productifs locaux (SPL) se caractérisent par trois composantes majeures : concentration géographique de la production, spécialisation sectorielle et interactions fortes (interentreprises et entreprises/communauté). Ces systèmes concernent autant les activités traditionnelles que les nouvelles technologies, et la forme la plus connue en est le district industriel, concept développé en 1920 par Marshall. Mais les SPL peuvent prendre d'autres noms, selon leurs formes et leurs modalités, tels les grappes (clusters), les technopôles, les milieux innovateurs, les parcs d'innovation, les parcs d'activité, etc.

Pour réussir à appréhender les SPL, on se doit d'utiliser quelques concepts importants : les économies externes, la spécialisation flexible, la réseautique (réseaux matériels, immatériels, d'entreprises, de transport, de communication, information, innovation, socialisation, d'affinité, de pouvoir etc.). La réseautique est par ailleurs

---

<sup>4</sup> Internes ou externes, les économies de variété viennent du nombre d'activités différentes réalisées par des firmes que l'on dit « mono-technologiques mais multiproduits ». Il y a économie de variété si :  $C(y_1+y_2) < C(y_1,0) + C(0,y_2)$ , ou  $C$  est la fonction de coût pour les deux produits  $y_1$  et  $y_2$ , fabriqués conjointement dans la même unité de production ou dans deux unités distinctes. Pour qu'une firme choisisse de produire conjointement deux biens, il faut que les économies de variété soient supérieures aux économies d'échelle réalisées sur chacun des produits fabriqués séparément.

externe (pour permettre au SPL de s'inscrire dans l'économie mondiale) tout autant qu'interne (faisant apparaître le concept de gouvernance où interviennent non seulement les firmes mais aussi les institutions et la *société civile*) (Mérenne-Schoumaker, 2002). Guillaume (2005) rajoute la temporalité : étant donné que la mondialisation accentue la dichotomie entre l'échelle locale et l'échelle globale et étant donné la mutation du pouvoir de l'État, il existe une différence fondamentale entre l'agenda de l'entreprise privée et celui de la force publique. Il est donc important que la prise de décision se fasse à l'échelle locale, de façon à ce que le temps de réponse aux besoins du secteur privé soit capable de générer une rencontre productive entre les deux univers. De plus, la seule appartenance à un territoire auquel est lié un quelconque savoir-faire (district industriel), n'est plus une garantie pour dominer le marché. La banalisation des produits, les nouvelles formes de communication, la technologie font que les consensus territoriaux anciens périssent au profit de nouveaux, faisant intervenir des acteurs voulant concilier les nouvelles normes de production globalisées et les nouvelles formes que prend la consommation (Guillaume, 2005).

Le district industriel constitue une forme de concentration géographique de petites entreprises dont l'analyse date de la fin des années 1970. Ce concept interprétait alors une forme spécifique d'expansion industrielle en Italie ( Corolleur, 2001). Le succès des districts industriels provient largement du fait que certaines conditions permettent de réduire les coûts de transaction et créent un modèle décentralisé par opposition au modèle hiérarchisé de l'entreprise intégrée de type fordiste. La plupart des facteurs favorables à la croissance du district ont été recensés dans un grand nombre de districts italiens et peuvent être considérés comme nécessaires à une industrialisation de ce type. Plus précisément, Corolleur (2001) relève :

- la présence de conditions naturelles favorables (proximité de matières premières, facilités de communication, etc.).
- l'aptitude de la population locale et l'abondance de la main-d'œuvre, produit de conditions historiques et politiques particulières (notamment de son éthique du travail, de son esprit d'entreprise et de son désir de progresser).
- la présence de capital disponible accumulé dans l'agriculture et le commerce.
- la proximité de centres urbains qui constituent les marchés initiaux et où les services sont concentrés.

L'interdépendance des facteurs économiques, sociaux et institutionnels (politiques) se trouve intensifiée et devient une variable d'importance primordiale dans la décision de localisation de nouvelles activités à l'intérieur du district (« effet de lieu »), même si certaines études récentes montrent que la construction communautaire et homogène des districts s'est souvent et paradoxalement opérée par un affaiblissement du contenu social de la notion de territoire (en se concentrant sur la performance économique et en développant une culture économique locale, le contenu social, culturel et d'entraide se trouve réduit; ainsi, « l'espace vécu » des individus est en quelque sorte « réduit » à l'espace économique seulement) (Corolleur, 2001; Klein, O., 2000). D'où la notion de proximité (géographique et/ou institutionnelle) qui apparaît comme de plus en plus fondamentale dans la construction économique, en parallèle à la communication.

#### 2.4.2 Forme spatiale des districts industriels

Markussen (2000) établit une typologie des districts industriels : elle a dégagé trois modèles spatiaux majeurs et des structures mixtes basées sur ces modèles. Tout



d'abord, le *district marshallien*, caractérisé par le regroupement de petites entreprises d'origine locale. C'est le plus ancien, et l'on constate qu'il concerne les activités traditionnelles tout autant que les hautes technologies. Le district industriel marshallien de type italien constitue une variante, en ce sens qu'il accorde plus de poids à l'administration locale et à une plus grande coopération entre les PME. C'est le cas par exemple du district de la fourrure à Montréal (Fontan, Klein et Tremblay, 1999 ; Klein et al., 2006).

Seconde organisation spatiale majeure relevée par Markussen (2000), les *districts rayonnants*, caractérisés par la domination d'une grande entreprise intégrée verticalement entourée de plus petites entreprises, qui jouent le rôle de fournisseurs. La grande entreprise, au centre du district, peut avoir des contacts avec d'autres entreprises, grandes ou petites, à l'extérieur du district. Si dans un district marshallien toutes les PME ont des contacts très étroits les unes avec les autres, dans ce type d'organisation, seule l'entreprise centrale a des contacts avec l'ensemble des fournisseurs. C'est le cas par exemple de Bombardier et ses partenaires et sous-traitants à Ville Saint-Laurent (Fontan, Klein et Tremblay, 2005).

Enfin, troisième type d'organisation spatiale relevée par Markussen (2000), le *district satellite*, qui concentre en son sein un regroupement de filiales de grandes entreprises situées à l'extérieur du district. Markussen insiste aussi sur le possible ancrage public d'un district, où une ou des entreprises ne sont pas à l'origine et ne font pas fonctionner le district, mais où le moteur est la présence de l'État (via une base militaire, des universités, des regroupements de services publics etc.). On constate aussi que les structures mixtes sont très fréquentes.

Il y a ainsi une étroite interpénétration entre l'activité industrielle et l'activité socioéconomique. Un district industriel correspond à une culture, à une histoire, à des traditions, à des métiers. C'est là la difficulté pour arriver à « exporter » ce modèle et

arriver à reproduire un succès local dans une autre région, même si la région cible est « culturellement » compatible (Staber, 2001 ; Corpataux, Crevoisier, 2001).

Cependant, si les districts industriels associent des entreprises d'un même secteur dans une zone géographique, la coopération peut être tout à fait intersectorielle car d'après Marshall, ce concept est en fait une réponse organisationnelle et institutionnelle à l'incertitude face à laquelle l'entrepreneur est confronté (Corolleur, 2001). Ce dernier aspect des districts industriels, fondamental, est par ailleurs à rapprocher de la gouvernance locale. En effet, celle-ci, prise comme un processus institutionnel d'élaboration de compromis entre acteurs en vue de résoudre des problèmes productifs, est, avec les relations sociales d'emploi, un des facteurs essentiels de la dynamique territoriale (Dupuy, Gilly, Perrat, 2001).

## 2.5 Nouvelles stratégies territoriales de l'après-fordisme

Si nous parlons d'après-fordisme, nous admettons implicitement qu'il y a rupture de paradigme. Nous admettons que nous sommes sortis du modèle de développement fordiste pour entrer dans un autre modèle de développement. Cependant, nous pouvons aussi considérer que nous n'avons pas subi une rupture dans le capitalisme, mais seulement une évolution, tout comme le fordisme fût une évolution du capitalisme concurrentiel, et que nous sommes passés d'une accumulation concurrentielle à une accumulation monopolistique. Certains voient même non pas un post-fordisme mais un fordisme modifié : le néo-fordisme d'accumulation flexible, basé sur une nouvelle doctrine du travail, le néo-taylorisme (Aglietta, 1976).

Nous ne cherchons pas ici à trancher la question. Nous voulons seulement montrer l'orientation que semble prendre, selon les auteurs les plus importants, l'organisation spatiale de l'industrie à l'heure actuelle. Celle-ci est soumise à la

contrainte d'un nouveau mode de régulation plus flexible et spécialisé ayant tendance à se poser comme une nouvelle orthodoxie (Amin et Robins, 1992).

Les collectivités ont de plus en plus tendance à choisir le développement de milieux innovateurs qui vont leur permettre d'être plus concurrentielles et donc d'attirer des investissements et de favoriser la venue et l'implantation d'entreprises flexibles, spécialisées et adaptées à la nouvelle forme de demande (Benko, 1999 ; Lévesque, Klein, Fontan et Bordeleau, 1996). On peut en effet remarquer dans le monde certaines régions qui se spécialisent dans la production de biens et services précis et qui cherchent, en plus d'une expertise, à développer une culture industrielle unique et remarquable, de façon à se faire remarquer par les investisseurs et à devenir de plus en plus concurrentielles. Cela se fait grâce à la mise en place d'une atmosphère industrielle « à taille humaine » et conviviale, autour de PME voire de TPEs (Très Petites Entreprises).

Cela ne peut se faire que grâce à la proximité. Tremblay, Klein, Fontan et Rousseau (2003) ont montré, dans une enquête sur la région de Montréal, que la forme que prend la proximité a changé avec le temps et varie selon le type d'entreprise. Si pour Marshall la proximité propice à l'innovation pouvait se résumer à une proximité physique, la notion de « local » a évolué au point que la proximité qui a un effet sur la structuration territoriale doit être à la fois géographique et institutionnelle. Le rapport qu'entretiennent les entreprises avec leur milieu local est maintenant basé sur une double logique de proximité et de connectivité : elles investissent dans les territoires locaux, en autant que ceux-ci aient la faculté d'être connectés à d'autres milieux locaux de par le monde.

C'est en se basant sur la combinaison de la proximité géographique et de la proximité institutionnelle que les collectivités territoriales élaborent des stratégies de développement. Ainsi, alors que l'organisation territoriale fordiste n'avait d'autre but

que de servir de cadre au fordisme, ce qui menait à l'uniformisation physique du territoire, les nouvelles formes d'organisation du territoire associées à l'après-fordisme se font plus spécifiques. Les agents de développement économique cherchent à promouvoir les différences distinctives et les attraits de leurs régions, en mettant de l'avant leurs ressources naturelles, économiques et sociales afin de créer et d'entretenir une dynamique de spécialisation, qui permettrait d'attirer des investissements etc., bref, de créer un cercle vertueux autour de la spécificité du territoire. Cette tendance en aménagement du territoire est d'autant plus importante dans le contexte actuel de mondialisation. En effet, celle-ci peut être caractérisée par une mobilité accrue des entreprises, qui ont la possibilité de s'implanter à peu près n'importe où sur la planète. Leur but est évidemment de trouver les meilleures conditions pour l'accroissement de leur compétitivité et de leur rentabilité. Par les nouvelles stratégies d'aménagement et de développement mises en œuvre dans les territoires, ces agents de développement économique cherchent à leur offrir ces conditions.

## 2.6 Exemples

Nous allons maintenant présenter sommairement trois cas qui illustreront ces stratégies de développement. Comme nous l'avons déjà vu, il existe des similitudes entre les districts industriels et les technopoles. La présentation de ces trois cas nous permettra de mettre en relief les différences fondamentales qui séparent cependant ces deux stratégies de développement. Nous commencerons avec le cas de la Silicon Valley, ensuite nous présenterons le cas français de Grenoble et, enfin, nous présenterons le cas de la Flandre.

### 2.6.1 La Silicon Valley

Au sud de San Francisco, dans le comté de Santa Clara, depuis les années cinquante, la Silicon Valley représente la plus ancienne et la plus grande des concentrations de production de haute technologie au monde. Le noyau de départ est l'Université de Stanford, qui a une tradition d'excellence en ce qui a trait à l'électronique. Cette université encourage de plus ses étudiants et son propre personnel enseignant à se lancer dans la création d'entreprises de haute technologie. C'est dans ce but que fût créé le Stanford Industrial Park, qui en 1990 comptait environ 90 entreprises employant 25000 personnes (Benko, 1991 ; Magnaval, 1990)

G.Benko (1991) nous apprend que l'industrialisation de la Silicon Valley s'est réalisée grâce à l'implantation de grandes industries en électronique et que son développement est dû à l'importance et à l'intensité des liens et des interactions entre la recherche pure (universitaire) et l'industrie. Cela s'est fait par la création d'entreprises (Hewlett-Packard, Shockley Transistor Company) par des étudiants et parfois même par des professeurs de l'université Stanford.

La présence de la marine militaire américaine dans la baie de San Francisco a elle aussi joué un rôle important. En effet, dans les années soixante, la Défense américaine achetait environ 40% de la production totale, ce qui constitue un moteur essentiel pour la Recherche et Développement, de même que pour la coopération et la diffusion des connaissances au sein des entreprises de la Silicon Valley. C'est donc la présence de l'armée qui a servi de déclencheur à ce parc (Castells et Hall, 1994).

Or dans les années 1980, la Silicon Valley a souffert d'une baisse de la demande dans l'industrie des ordinateurs et d'une concurrence japonaise grandissante. Une grande partie des travailleurs de la Silicon Valley ont perdu leurs emplois, et cela faisait même craindre que le technopole ait perdu sa capacité

d'innover. Mais la réaction du milieu fut de prendre une orientation vers la flexibilité et ainsi de nouvelles entreprises de la Silicon Valley monopolisent la niche d'innovation technologique sans cesse plus complexe et sophistiquée (Castells et Hall, 1994), laissant la production standardisée et en série aux concurrents asiatiques qui n'ont pas forcément les capitaux (monétaires et humains) pour participer à cette innovation.

### 2.6.2 Grenoble

En 1968, alors que la France traversait une crise politique et sociale, la ville de Grenoble et sa grande région créèrent la Zone pour l'Innovation et les Réalisations Scientifiques et Technologiques (ZIRST). Celle-ci avait alors pour vocation d'attirer des entreprises innovatrices à technologie avancée, surtout dans des domaines de pointe tels l'électronique et l'informatique.

Cette zone était administrée par une société privée, la PROZIRST, qui pour attirer les entreprises sur la zone, faisait de la prospection active et offrait différents services, de la location de bâtiments à l'organisation de conférences. De plus, il existait là aussi, comme dans la Silicon Valley, une étroite collaboration entre le milieu de l'éducation et de la recherche avec le milieu industriel. Le complexe universitaire grenoblois constitue un formidable incubateur d'entreprises. Beaucoup d'entreprises performantes de la région ont été créées par des chercheurs qui exploitent de façon industrielle des procédés issus de la recherche pure (de la recherche fondamentale à la recherche appliquée à la production).

Les relations entre l'enseignement supérieur, universités et autres écoles d'ingénieurs, sont fondamentales pour comprendre la logique de création et la mécanique de la ZIRST. Ainsi, les universités ont été incitées à former des

spécialistes pour les entreprises qui pouvaient ainsi innover et être productives et concurrentielles. Ces entreprises, en guise « d'échange de bons procédés », offraient des stages aux étudiants, pour avoir de la main-d'œuvre à bon marché moyennant une meilleure formation professionnelle et une certaine forme de reconnaissance.

Une autre particularité de la ZIRST est qu'elle a créé un consensus et un mouvement de concertation locale à Grenoble, entre les élus, les institutions d'enseignement et le public. Cette réflexion d'ensemble a pris la forme d'une enquête réalisée par l'État et les élus locaux, qui présentaient le schéma de la future orientation du pôle universitaire grenoblois. Ce dernier est très remarquable et prouve qu'il y avait donc une réelle volonté politique de créer un technopôle à Grenoble.

### 2.6.3 La Flandre

Nous allons maintenant présenter une autre forme de stratégie de développement industriel. Celle-ci prend place dans la région de la Flandre, en Belgique, entre la France et les Pays-Bas.

La Flandre a lancé une politique de « clusters », au début des années 1990. À l'époque, ces stratégies s'articulaient sur des entreprises existantes dans des secteurs ayant déjà atteint un certain degré de maturité. Puis, à partir de 1994, l'accent a été placé sur des activités à fort contenu technologique, ce qui a donné lieu à des projets de « vallées », dont celles de l'automobile et de l'aérospatiale à Leuven-Antwerpen. Celles-ci se composent d'entreprises high-tech, éventuellement articulées sur une entreprise « leader », et de centres de production de la connaissance regroupés géographiquement et spécialisés dans un domaine technologique particulier.

Néanmoins, malgré leur caractère initialement territorial, les vallées se veulent ouvertes aux entreprises et centres de recherche d'autres régions flamandes qui souhaitent coopérer. Leur vocation est notamment de constituer un pôle d'attraction pour des investisseurs ou des chercheurs étrangers. Actuellement, une quinzaine de clusters existent ou sont en voie de constitution en Flandre (Graitson, 2000).

Les clusters reposent sur une auto-organisation au niveau des acteurs. Le gouvernement intervient sur le plan :

- de la sensibilisation,
- de l'accompagnement et du soutien de projets de collaboration concrets.

À cet égard, la procédure est la suivante :

- les clusters déposent un projet auprès des pouvoirs publics qui l'évaluent sur la base des critères en vigueur pour l'examen des demandes en général ;
- en cas d'évaluation positive, le projet bénéficie d'une intervention préférentielle et reçoit un appui budgétaire.

Les clusters peuvent également recevoir une aide pour la création d'infrastructures communes (centres de recherche, d'essais ou de formation). Dans certains cas, les pouvoirs publics interviennent dans la constitution de fonds spécialisés de capital de risque dont le but est de prendre des participations dans des entreprises « start-up » (cas du fond de capital de risque créé dans le cadre de la *Flander's Language Valley*, ce dernier ayant bénéficié du soutien de la Société



d'investissement des Flandres (GIMV), une compagnie d'investissement belge qui a pour but de réaliser des investissements dans des entreprises technologiques et spécialisées depuis les années 1980).

Actuellement, il est prévu de compléter ce mécanisme par le financement d'études de faisabilité, préalables au lancement de clusters, de façon à améliorer la solidité et la durabilité de ceux-ci. Signalons également la réalisation, sous l'égide de l'Institut pour la promotion de l'innovation par la science et la technologie dans les Flandres (organisation du gouvernement flamand créée pour stimuler et supporter l'innovation) d'une étude consistant à utiliser la matrice des flux intersectoriels de biens et de services (matrice Input/Output) en vue d'identifier des « méga-clusters » au sein de l'économie flamande.

Cinq méga-clusters ont été déterminés :

- Agroalimentaire
- Construction et métal
- Chimie
- Moyens de transport et distribution
- Services.

Ces exemples de stratégie de développement sont utiles pour cerner les points communs et les différences dans les stratégies de développement de l'après fordisme. Étant donné la crise du fordisme et étant donné les différentes trajectoires prises par les milieux locaux pour sortir de cette crise, nous pouvons affirmer que ces trois cas représentent les stratégies les plus répandues. Il est, pour nous, important de faire le point sur cela car le Québec suit la stratégie des clusters.

## CHAPITRE III

### L'USINE DE BOISBRIAND : CHRONIQUE D'UNE MORT ANNONCÉE

Dans ce chapitre, nous aborderons l'histoire de l'usine GM de Boisbriand. Nous allons situer l'usine dans son contexte géographique et nous allons décrire, de façon linéaire et chronologique, les principaux événements qui ont marqué, selon nous, l'évolution de l'usine québécoise. Cela nous permettra de mieux comprendre notre cas. Nous verrons donc dans un premier temps, en mettant en relation l'histoire de l'usine québécoise avec les événements nord-américains et internationaux, tout ce qu'il nous paraît essentiel de savoir à propos de l'usine, puis nous en arriverons à décrire le système des acteurs concernés par sa fermeture.

#### 3.1 Les antécédents : l'implantation en terre canadienne de la production automobile états-unienne

Dans la Revue canadienne de recherche sur les politiques (ISUMA), Randall (2000) nous apprend que, durant la décennie suivant la première guerre mondiale,

[...] L'extraction et la fusion des minerais canadiens constituent un objectif majeur du capital américain, mais les Américains investissent également dans l'industrie manufacturière secondaire, en particulier dans l'industrie automobile naissante, cherchant à profiter de la forte demande des consommateurs canadiens. Quelques petites entreprises automobiles américaines assemblent au Canada des pièces préfabriquées de véhicules, mais les grandes sociétés -- Ford, General Motors et Chrysler - implantent des usines de fabrication à grande échelle, posant les fondements d'un marché

automobile intégré d'Amérique du Nord [...] Les investissements des États-Unis au Canada s'expliquent, durant ces années, par une forte convergence d'intérêts entre les objectifs de l'État et ceux du capital privé. Les gouvernements tant canadien qu'américain les encouragent à l'époque. La vitalité économique et les intérêts stratégiques américains exigent le libre accès à de tels investissements, notamment en ce qui concerne les matières premières de valeur stratégique -- c'est ce que prescrit la ligne de conduite officielle des années 1920 et du début des années 1930, dominée par le Parti républicain.

Au lendemain de la Première Guerre mondiale, l'industrie canadienne de l'automobile connaît un remarquable essor mais demeure toutefois sous le contrôle des filiales états-unienues. A cette époque, la production automobile canadienne, spécialisée dans la production de pièces détachées, représente environ huit pourcent du marché nord-américain, soit moitié moins que ce qu'elle représente aujourd'hui.

L'industrie canadienne de l'automobile est concentrée en Ontario, principalement autour de la ville d'Oshawa. La raison de cette concentration est historique : Oshawa bénéficiait à la fin du XIXe siècle d'un port couplé au chemin de fer reliant Montréal à Toronto. De plus, la ville d'Oshawa a toujours eu une tradition métallurgique forte, liée à l'exploitation de la matière première abondante dans les environs.

Robert McLaughlin, un homme d'affaires de la région produisant des wagonnets, investit dans la production automobile en achetant à la compagnie Buick en 1907 le droit d'utiliser son moteur pour produire ses McLaughlin. Puis en 1915, il s'entend avec Chevrolet pour produire des Chevrolet. Enfin, quand GM racheta Chevrolet en 1918, elle fusionna Chevrolet Canada avec la McLaughlin Motor Car Company pour fonder la société GM du Canada.

### 3.2 Le pacte de l'automobile : contexte de l'implantation de GM à Boisbriand

La part de General Motors dans la fabrication d'automobiles au Canada augmente considérablement en 1965, alors que le Canada et les États-Unis signent l'Accord canado-américain sur les produits de l'industrie automobile (Association canadienne des constructeurs de véhicules [ACCV]). Le dit Pacte de l'automobile jette les bases d'un marché continental nord-américain de l'automobile.

La signature de ce pacte (16 janvier 1965) s'explique par l'emprise états-unienne sur l'industrie automobile. Celle-ci trouve son principal fondement dans la géographie : au sortir de la seconde guerre mondiale, le Canada est un pays vaste, mais peu peuplé, au marché étroit, et où l'on trouve peu de capitaux. En revanche, l'industrie états-unienne, située à Détroit, proche de la frontière canadienne, bénéficie d'un marché vaste, solvable, et de capitaux abondants. Le Canada n'a pas de solide industrie automobile : l'absence de recherche, le fait qu'il n'y ait aucun constructeur national et l'incapacité de créer un constructeur national, tout cela se combinent avec les insuffisances du marché, font que les Canadiens produisent très peu de voitures ; de plus le font-ils sous licences (Ford, General Motors, Chrysler), puis, après la signature du pacte, viendront Renault, Volvo etc. Les consommateurs canadiens, avant la signature du pacte de l'automobile, achètent donc principalement des produits états-uniens (ACCV).

L'objectif principal qui conduit le gouvernement canadien à signer cet accord est double. Les importations de voitures et de pièces d'automobile engendrent un déficit dans la balance commerciale entre le Canada et les États-Unis, en faveur bien sûr des ces derniers, dont l'industrie est déjà la plus importante au monde. Cet accord vise à réduire ce déficit et à permettre de stimuler et étendre l'industrie canadienne de l'automobile afin de dynamiser le marché de l'emploi, surtout dans le secteur de la production industrielle (Radio Canada, archives)

Le pacte vise l'exemption de taxes et de barrières douanières aux exportations de véhicules entre les États-Unis et le Canada. Il prévoit certaines conditions : pour vendre une voiture sur le territoire canadien, un constructeur doit s'engager à produire au moins une voiture sur le sol canadien. Pour éviter qu'il n'y ait uniquement que des usines d'assemblage, le producteur doit aussi s'engager à porter la valeur ajoutée canadienne à hauteur de soixante pourcent : les pièces doivent donc en grande partie être produites au Canada. Enfin, les producteurs doivent s'engager à augmenter leur production d'un tiers de plus que l'augmentation de la demande.

L'Accord canado-américain sur les produits de l'industrie automobile propulse l'industrie canadienne et ouvre la voie vers la libéralisation des échanges commerciaux canado-américains. Il n'est, à ses débuts du moins, pas profitable directement aux consommateurs : en effet, il s'agit d'éliminer les droits de douane entre le Canada et les États-Unis, mais seulement pour les producteurs. Un canadien voulant acheter son automobile aux États-Unis devait toujours payer ses droits de douane en rentrant au Canada. Mais à plus long terme, les producteurs bénéficiant d'une intégration croissante des marchés et de leurs capacités de production, devaient baisser leurs prix.

En 1965, l'usine boisbriannaise de General Motors ouvre ses portes. Cette usine est à l'époque considérée comme une victoire. Il a fallu en premier lieu construire cette usine : le premier impact concernait donc l'industrie du bâtiment. Puis il a fallu l'outiller et embaucher des travailleurs. À l'époque de son ouverture, l'espoir était monnaie courante. Syndicat, gouvernements et municipalité parlaient alors essentiellement des taxes qui iraient à la ville de Boisbriand, de l'effet d'entraînement et des industries satellites, de l'achat de matières premières et de leur transformation, et, par-dessus tout, de la valorisation de la région et du terrain, qui devait accroître la fiscalité (Radio Canada, archives)

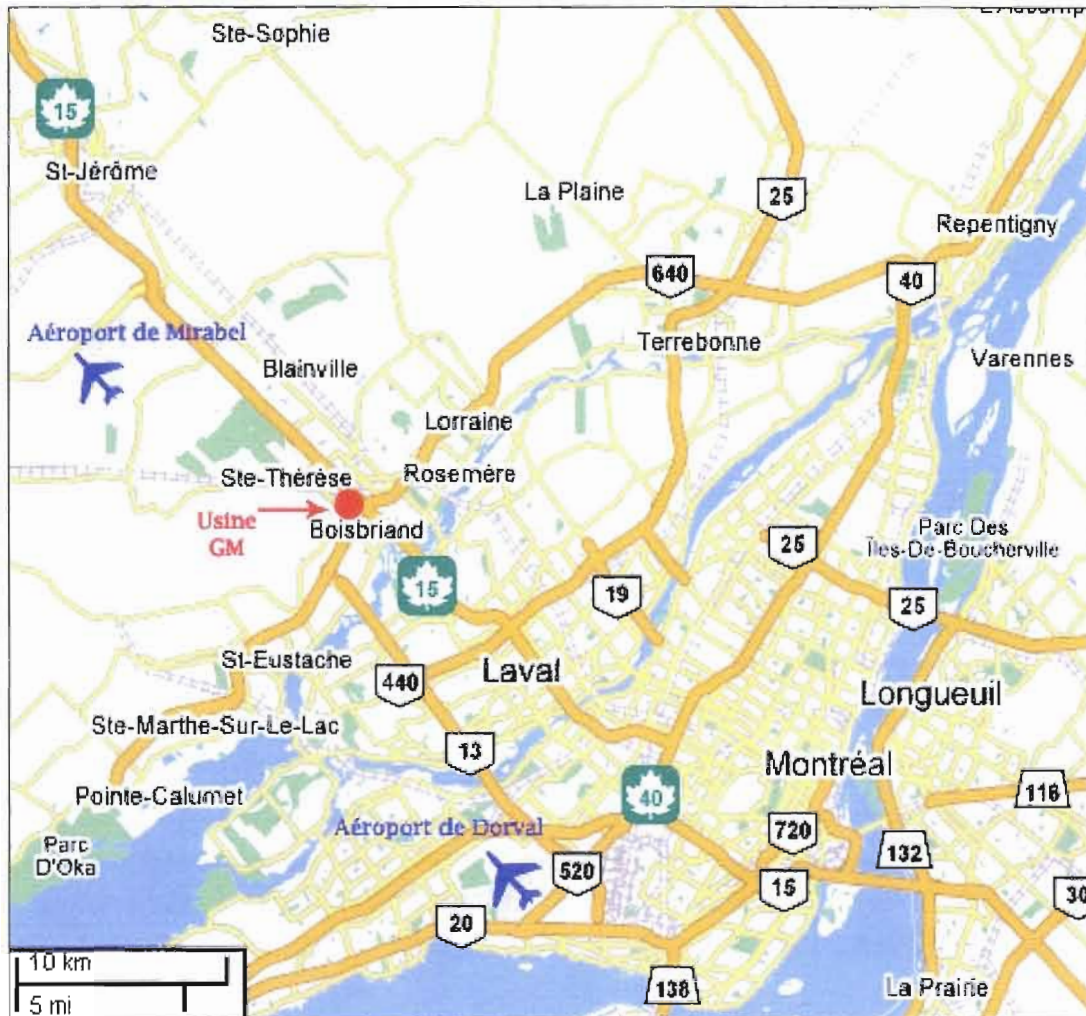
### 3.3 L'usine de GM dans son environnement territorial

La ville de Boisbriand est située dans la grande région des Laurentides. Plus précisément, dans les Basses-Laurentides, dans la couronne nord de Montréal (voire Figure 1). C'est en 1974, près de trente ans après la séparation de la paroisse de Sainte-Thérèse, que la ville prend son nom actuel<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Mentionnons que GM, en s'implantant au Québec, s'est installée à Sainte-Thérèse-Ouest. Ce n'est qu'en 1970 que Boisbriand, de quartier, est devenue une ville à part entière. Or il est notable, pour l'anecdote, de savoir que dans les livres de compte de GM, l'usine boisbriannaise est restée dénommée « St-Thérèse Plant » jusqu'à la fermeture.

Figure 1  
Situation de Boisbriand dans la grande région de Montréal



Source : <http://www.google.ca/maps?hl=fr&q=&ie=UTF8&ll=45.627484,-73.852844&spn=0.471538,0.925598&om=0>, Alexandre Boyer, 2005.

L'usine GM Boisbriand, d'une superficie de plus de 280 milles mètres carrés, se trouvait sur le parc industriel General Motors, situé au croisement des autoroutes 640 et 15. Ce parc à lui seul a une superficie de plus de dix millions de pieds carrés (soit environ 930 milles mètres carrés) et était zoné « industriel lourd » de par sa forte capacité portante (SODET, tableau 2, p.18). L'usine boisbriannaise pouvait produire

plus de 200 mille véhicules par an, et a, à son apogée, employé 4500 travailleurs. Dans l'environnement de l'usine, nous retrouvons une grande diversité d'industries. Et, fait à souligner, on trouve aussi, dans la région des Laurentides, un réseau de sous-traitants automobiles. Cependant, si certains font affaire avec GM, très peu – en proportion – faisaient affaire avec l'usine de Boisbriand (entrevue 3). Comme le montrent le Tableau 1 et la Figure 2, la structure économique de la région est essentiellement orientée vers la petite entreprise, et vers le secteur tertiaire.

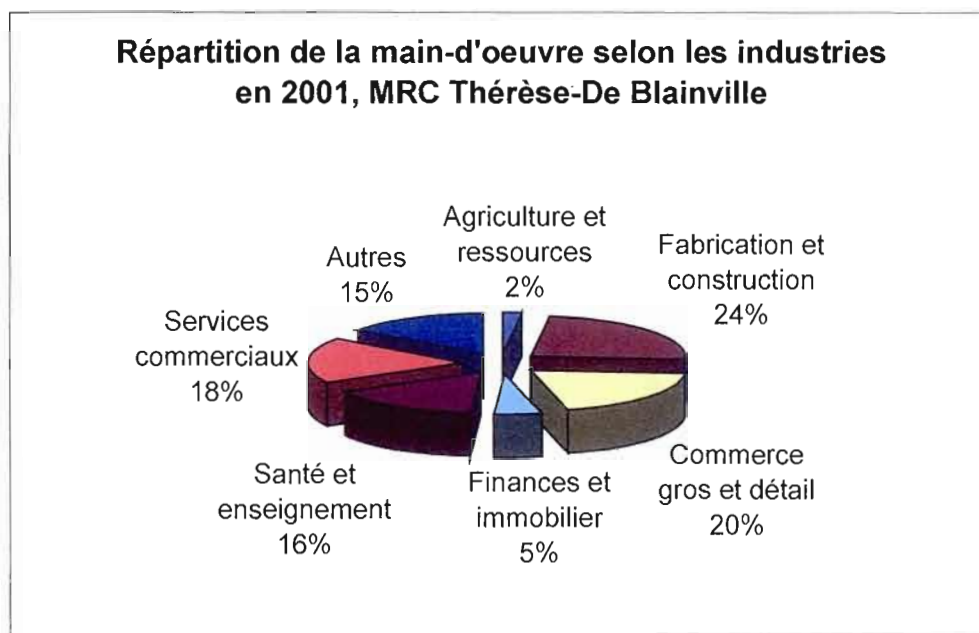
**Tableau 1**  
**Structure économique de la MRC Thérèse-De Blainville, en 2001. Nombre d'entreprises selon la**  
**taille de l'entreprise et le secteur d'activité.**

| Secteurs           | Entreprises    |                 |                  |                      |       |
|--------------------|----------------|-----------------|------------------|----------------------|-------|
|                    | 1 à 4 employés | 5 à 19 employés | 20 à 99 employés | 100 employés et plus | Total |
| Secteur primaire   | 67             | 9               | 3                | 1                    | 80    |
| Secteur secondaire | 680            | 292             | 87               | 19                   | 1078  |
| Secteur tertiaire  | 2190           | 892             | 272              | 37                   | 3391  |
| Total              | 2937           | 1193            | 362              | 57                   | 4549  |

Source : Profil socio-économique de la MRC Thérèse-De Blainville, SODET.



Figure 2



Sources : Statistique Canada, recensement de 2001.

Ce qui surprend, c'est que seulement 1,33% des emplois de la MRC, en octobre 2003, était assuré par le secteur manufacturier de construction de matériel de transport (SODET, tableau 28, P.49). Dans l'extrait suivant, tiré du Profil socio-économique de la MRC réalisé par la SODET (p.48), nous cernons mieux l'importance du secteur de l'automobile pour la région :

Au début des années 1960, on ne dénombrait dans la MRC que 24 entreprises manufacturières et 934 emplois manufacturiers. Par la suite, avec l'implantation de l'usine General Motors à Boisbriand en 1964 et de l'usine Kenworth en 1967, la vocation industrielle du territoire s'est précisée et a entraîné un changement radical de l'évolution démographique et de la vocation économique du territoire. Cependant, à cette époque, la région était très dépendante de ces deux géants. On recensait, en 1970, 5752 emplois manufacturiers pour 58 entreprises ; 85 % de ces emplois se retrouvaient dans les usines de GM et de Kenworth.

[...] Aujourd'hui, malgré la fermeture de l'usine General Motors en septembre 2002, la MRC de Thérèse-De Blainville réussit à tirer son épingle du jeu grâce à l'expansion de certains secteurs, comme ceux des aliments (le plus important en terme d'emplois), de la fabrication de produits métalliques, et du bois. En effet, pendant que l'industrie du matériel de transport perdait 1200 emplois, ces secteurs ne cessaient de s'apprécier. Actuellement, l'équipement de transport n'accapare que 11,7 % des emplois manufacturiers.

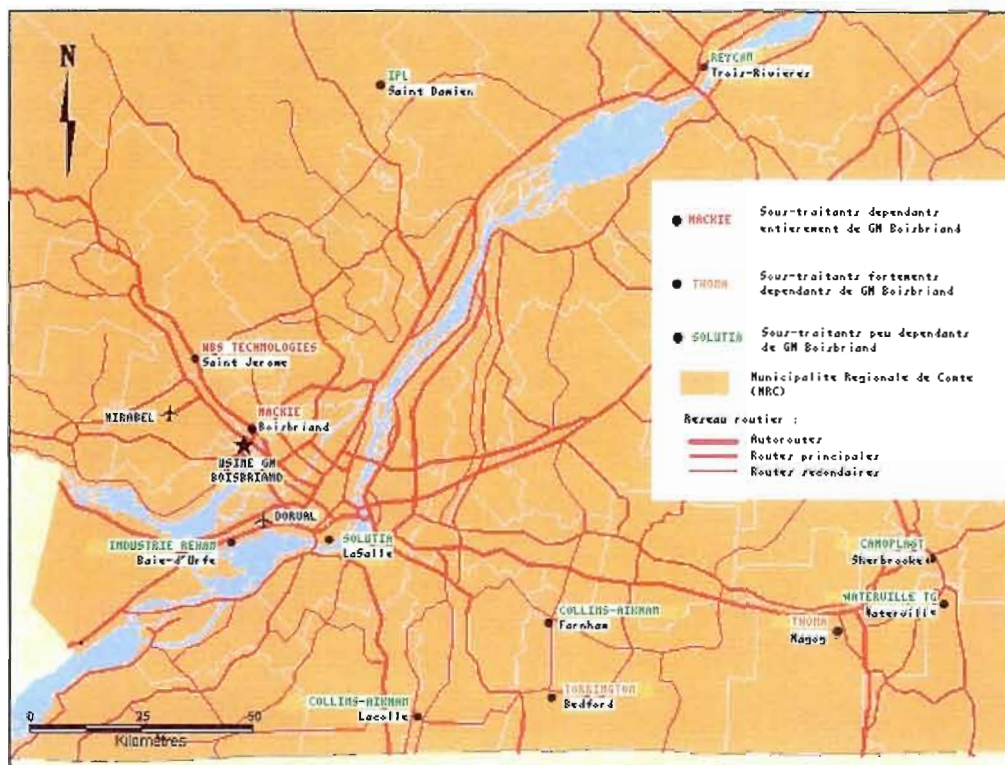
La région des Basses-Laurentides a vu son démarrage économique se réaliser avec l'implantation de l'usine GM à Boisbriand. Alors, comment expliquer l'absence d'un réseau productif régional spécialisé dans l'automobile ? Pourtant, à en croire le rapport Giguère, Cloutier et Gagnon (2002), le secteur automobile au Québec, au moment de la fermeture de l'usine GM, était passablement florissant. Cent dix fabricants de composantes et d'accessoires, employant les deux tiers des 16 000 personnes de la filière, et cent quarante autres fournisseurs de biens et services produisaient annuellement environ 4,6 milliards de dollars de biens et services. De plus,

La filière automobile du Québec comprend également plusieurs autres intervenants, notamment des centres de recherche, qui favorisent l'innovation et les transferts technologiques vers les entreprises de fabrication. De plus, elle étend ses ramifications dans l'économie québécoise, notamment dans les entreprises de première transformation de l'acier, du fer, de l'aluminium et du magnésium, ainsi que chez les fournisseurs de services de logistique et de transport.

L'industrie automobile au Québec fait partie d'un système plus vaste d'interrelations entre différents acteurs économiques qui participent à la fabrication de véhicules de tous genres et de leurs composantes. Les entreprises de l'industrie automobile évoluent donc en parallèle mais aussi en relation avec plusieurs secteurs industriels connexes, tels que l'assemblage de camions lourds, d'autobus, de véhicules spéciaux ou de véhicules récréatifs. Plusieurs des fournisseurs de la filière automobile sont aussi des fournisseurs des fabricants d'équipements de transport terrestre. (Giguère, Cloutier et Gagnon, 2002)

Maintenant que l'usine GM est fermée, la filière automobile québécoise ne comprend plus de constructeur, et n'est composée que d'équipementiers, que l'on divise généralement en trois catégories. Les équipementiers de premier rang, généralement appelés des intégrateurs, produisent des composantes, modules et systèmes qu'ils vendent directement à l'assembleur. Les équipementiers de second rang approvisionnent les équipementiers de premier rang en pièces et composantes. Enfin, les équipementiers de troisième rang approvisionnent les équipementiers de second rang en matériaux et en petites pièces. Plus spécifiquement, nous pouvons voir sur la Figure 3 la répartition des principaux sous-traitants de premier rang de l'usine GM de Boisbriand, et l'impact qu'a eu la fermeture de l'usine sur leurs activités (TCA-Québec, 1998).

**Figure 3**  
**Les principaux sous-traitants de GM Boisbriand**



Source : Données tirées de *L'avenir de GM au Québec : les emplois et les retombées de l'usine de Boisbriand*. Recherche TCA Québec, 1997. Alexandre Boyer, Géolab 2005.

L'implantation de l'usine General Motors a donc eu un effet sur le territoire. Il est indéniable que la venue de GM en sol québécois a lancé la vocation industrielle de la région, et eu donc un effet structurant à un niveau général. Mais il importe de se demander si cet effet a été structurant au niveau de l'industrie automobile québécoise en particulier et à quelle échelle il a joué.

### 3.4 L'évolution de l'usine de Boisbriand

A Boisbriand, l'analyse de l'histoire de l'usine permet de dégager trois périodes : la première, de l'ouverture au milieu des années quatre-vingt, la seconde, de 1985 à 1995 et la troisième de 1995 jusqu'à la fermeture en 2002.

#### 3.4.1 De 1965 à 1985 : laborieuse mise en place d'une industrie automobile au Québec

Le pacte de l'automobile est bien sûr la raison principale de la venue à Boisbriand de l'usine. Dès l'ouverture, celle-ci a connu une vie mouvementée. En effet, toute la période 1965-1985 a été celle d'une lente mise en place d'une main-d'œuvre de qualité. Mais durant cette période, différents facteurs vont venir perturber la croissance et le dynamisme de l'usine : certains sont hexogènes, d'autres endogènes.

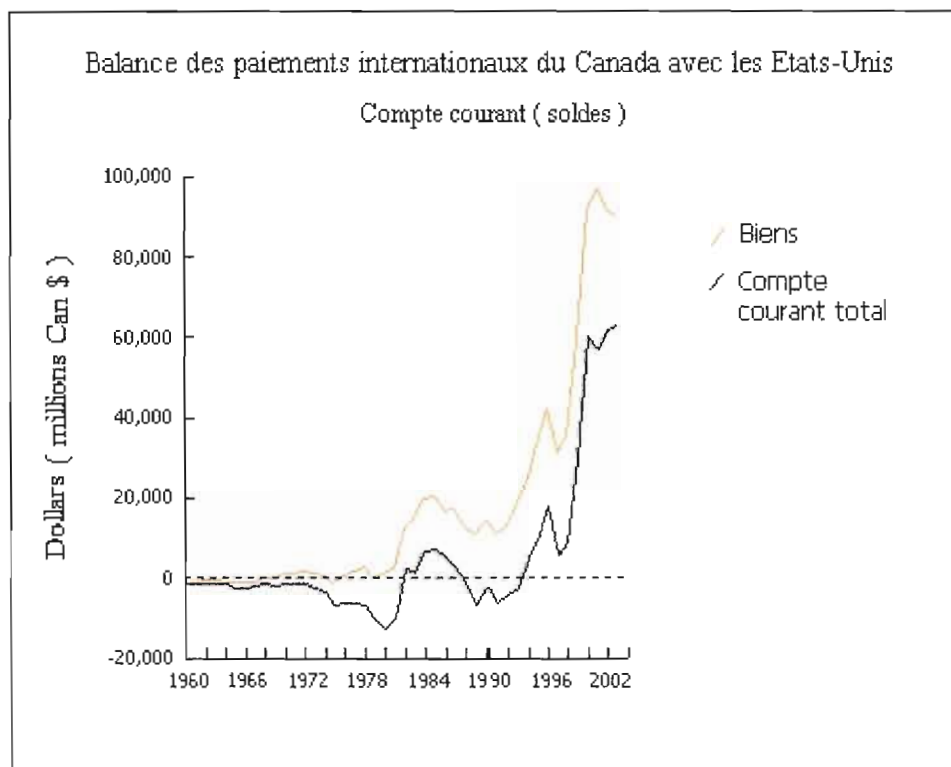
1971 est une année importante pour l'histoire de l'usine car le président américain R.Nixon met en place toute une série de mesures économiques dans le but de relancer le dynamisme états-unien. L'économie états-unienne est déclinante, perdant l'effet de lancement de la seconde guerre mondiale et souffrant de la guerre froide. Nixon, le 15 août 1971, impose une surtaxe à tous les produits importés aux États-Unis. En vertu de l'accord bilatéral sur l'automobile, cette industrie n'est pas touchée. Le Premier ministre canadien, P.E.Trudeau, est inquiet pour l'économie de son pays, mais l'industrie automobile canadienne n'a heureusement rien à craindre de la politique protectionniste de Nixon. L'usine boisbriannaise de GM et les usines ontariennes, principalement celles de la ville de Windsor, dont toute l'économie locale est axée sur l'automobile, n'ont pas à souffrir de l'attitude américaine.

Il faut aussi se rappeler que très tôt, dès 1968, certains membres du congrès états-unien se sont opposés au Pacte de l'auto. Les congressistes Burk et Archie n'en voyaient pas l'avantage pour l'industrie états-unienne. Ils pensaient que seul le Canada en tirait profit ( Radio Canada, archives). Le discours de l'administration états-unienne était plus nuancé. Moins agressive et plus ouverte, cette administration considérait au contraire que les deux pays étaient avantagés par l'accord bilatéral, même si les retombées réelles n'étaient pas aussi importantes que celles anticipées.

En effet, l'administration états-unienne voyait bien que dans les faits, le Pacte avait permis un accroissement majeur des relations de commerce, de même que des revenus des travailleurs américains et des entreprises américaines. Le Canada aussi tirait son épingle du jeu, ayant enfin la parité de revenus entre les travailleurs canadiens de l'industrie automobile et les travailleurs états-uniens. Le rattrapage salarial des travailleurs canadiens de l'automobile n'était pas un objectif avoué du pacte, mais plutôt une coïncidence heureuse pour les Canadiens et une illustration des raisons du sentiment de déséquilibre des profits du pacte perçu par certains membres du congrès états-unien.

La principale source de frustration du congrès et de l'administration des États-Unis était que les créations d'emplois prévues après l'adoption du Pacte prenaient place plus au Canada qu'aux États-Unis, en pourcentage et en volume : d'où le sentiment que le Pacte ne profitait qu'aux Canadiens. Le gouvernement canadien était lui déçu de voir que le principal objectif poursuivi par l'adoption du Pacte, à savoir la réduction de son déficit commercial avec les USA, n'était pas atteint : concernant le commerce de marchandises, le solde du compte courant entre le Canada et les États-Unis est resté négatif pour le Canada jusqu'en 1968, année où la situation s'est inversée. Mais concernant la balance des paiements internationaux, il faudra attendre le début des années quatre vingt pour voir la situation tourner à l'avantage du Canada (voir Figure 4)

Figure 4



Source : Statistique Canada, CANSIM, tableau 376-0001

Au Canada, le Pacte de l'automobile a consacré la domination de l'Ontario en ce qui concerne l'industrie automobile. Cette province concentre près de quatre-vingt-dix pourcent de l'industrie automobile canadienne, ce qui, en 1977, représente soixante-cinq pourcent des exportations vers les États-Unis. Mais l'industrie canadienne de l'automobile n'est pas si bien assise : il n'existe pas de constructeur national, seul les trois grands sont présents et il n'y a aucune Recherche/Développement au Canada. De plus, le Pacte de l'auto a surtout permis la floraison de l'industrie des pièces détachées, plus rentables à produire sur le sol canadien qu'aux États-Unis. Mais là encore, à l'époque, il n'y a pratiquement pas de

réinvestissement en Recherche/Développement et en nouvelles technologies (Radio Canada, archives).

En 1978, Simon Reisman, commissaire de l'industrie automobile au Canada, rend le rapport du Comité d'étude sur le Pacte de l'automobile (connu aussi comme la Commission Reisman). Après vingt ans, les effets du Pacte sont mitigés : signé pour pouvoir améliorer la qualité et augmenter la quantité de la production automobile au Canada, réduire les importations et augmenter les exportations, accroître la valeur ajoutée canadienne dans les véhicules produits et vendus en Amérique du Nord, les coûts et les bénéfices ne sont pas si distincts de ce qu'ils étaient lors de son entrée en vigueur.

Les propositions du rapport Reisman visent l'élargissement du Pacte de l'auto à un plus grand nombre de pays, de façon à attirer d'autres constructeurs, hors Amérique du Nord, et les faire s'installer au Canada et ainsi reconfigurer l'industrie automobile du pays, de façon à la rendre moins dépendante des constructeurs états-unis. Mais quoi qu'il en soit, la recommandation principale est de modifier le Pacte existant, et surtout de ne pas le renégocier, car il serait alors impossible pour le Canada d'obtenir à nouveau les mêmes avantages.

Toujours dans les sujets d'inquiétude de cette période, il faut souligner trois faits de la plus haute importance : la crise énergétique des années soixante-dix, la montée en puissance de la concurrence internationale et la fin du mode fordiste d'accumulation du capital (ce que l'on a appelé crise du fordisme, fin de l'ère fordiste et passage à l'après-fordisme).

En 1960, sur l'initiative du Venezuela, l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) est créée. Il s'agit pour ses États membres de concrétiser leurs



revendications face à la toute puissance du « cartel des sept majors » (les sept grandes compagnies d'exploitation pétrolière occidentales, dont la Royal Dutch Oil et la British Petroleum) qui impose littéralement ses volontés depuis les années cinquante sur le marché du pétrole.

En 1970, après vingt ans de pertes sur les termes de l'échange international, les membres de l'OPEP décident de réajuster les prix du pétrole brut. Ce qui devait se faire en douceur sera brutalement accéléré par la guerre du Kippour. En 1973, l'Égypte et la Syrie attaquent conjointement et simultanément Israël. Pendant que la Russie aide les deux attaquants, les États-Unis viennent en aide à l'état hébreu.

Israël met du temps à réagir, mais une fois enclenché, le processus est très efficace : dix jours après l'attaque surprise, Tsahal (l'armée israélienne) repousse les envahisseurs et déplace même les combats sur le territoire égyptien. Les pays arabes, dont la situation militaire est dramatique, annoncent alors une hausse des prix du pétrole brut, entérinée par l'OPEP. Ils cherchent à déplacer la guerre vers le domaine économique. De plus, un embargo sur le pétrole contre les États-Unis est décrété. Mais celui-ci touchera plus sévèrement l'Europe, beaucoup plus dépendante, que les USA, pays qui est aussi producteur. La croissance est cassée en Occident, et pour longtemps. En 1974, la guerre du Kippour est officiellement terminée, mais si l'embargo est levé, le prix du pétrole, fixé par l'OPEP, demeure à son niveau : quatre à cinq fois celui d'avant la guerre. De plus, en 1979, suite à la révolution islamiste iranienne et à la guerre Iran-Irak, ces deux pays cessent de produire et d'exporter du pétrole : les prix flambent de nouveau.

Ces deux chocs pétroliers ont, bien entendu, affecté la croissance économique des pays consommateurs de pétrole. Mais, bien au-delà, ils ont affecté leurs modes de consommation : les pouvoirs en place se rendent compte qu'ils sont par trop dépendants, et tentent de réduire cette dépendance. Aux États-Unis, comme partout



ailleurs dans le monde occidental, de nouvelles lois tendent à réduire la consommation d'énergie<sup>6</sup>. Le gouvernement américain fait passer de nouvelles lois concernant entre autres l'industrie automobile : les nouveaux véhicules devront satisfaire de nouvelles normes de consommation, de pollution et de sécurité routière ; les voitures auront donc tendance à rétrécir croit-on.

Cette période correspond à la montée en puissance des concurrents européens et surtout japonais. Ces derniers produisent des voitures très petites, très économes, et à un coût bien inférieur à celui en cours aux USA.

Économie mondiale en récession, nouveaux pays concurrents : la vitalité de l'industrie automobile nord-américaine est remise en question. Mais l'optimisme est de mise à cette époque : tout le monde, constructeurs, syndicats, États, est persuadé que les trois grands, GM, Ford et Chrysler, seront capables de s'adapter à cette nouvelle configuration du marché, et ce rapidement et efficacement. On sait maintenant que c'était sans compter le changement de mode de régulation, la concurrence de plus en plus féroce et les nouvelles technologies, les nouveaux matériaux etc.

Par rapport à l'usine que nous étudions, une autre raison d'inquiétude pour cette première période est interne. Elle concerne la productivité des travailleurs, qui a du mal à augmenter depuis l'ouverture de l'usine. En effet, former une main-d'œuvre qualifiée et productive prend du temps et avant Boisbriand, il n'y avait aucune usine d'assemblage automobile au Québec. Les travailleurs doivent donc tout apprendre, à partir de rien.

---

<sup>6</sup> « En France, on n'a pas de pétrole, mais on a des idées ! » était le slogan du gouvernement français pour inciter les citoyens à, par exemple, éteindre les lumières dans les pièces inoccupées, baissant la consommation électrique nationale et, de fait, la consommation énergétique de l'État...

Le fait que l'usine se soit ouverte à Boisbriand et non en Ontario est tout à fait marquant : GM n'avait pas d'intérêt dans la région, la totalité de son implantation au Canada se faisant en Ontario. C'est une décision politique qui a fait que cette usine s'est vue construite en banlieue de Montréal : la pression populaire provinciale autonomiste, la révolution tranquille, tout a poussé le gouvernement fédéral à accorder au Québec une partie des fruits du Pacte, allant à contre-courant du processus d'implantation historique de l'industrie automobile américaine au Canada. En conséquence, GM n'a jamais beaucoup tenu à cette usine. La difficile et lente croissance de productivité des ouvriers fut donc très tôt une justification à la cessation d'activité. L'un de nos répondants, membre des TCA à l'époque, nous a dit à ce sujet : « Depuis 1965 qu'ils menacent de fermer l'usine, c'est pas nouveau pour nous ; On a tout le temps travaillé avec ce genre de pression alors que GM, quand venait le temps des négociations, nous scandait : ça va fermer ! Ça va fermer ! Pendant trente ans ils ont dit : ça va fermer ! » (Transcription d'entrevue)

Durant cette première période, l'usine a tenu le coup, essentiellement grâce à une syndicalisation réussie<sup>7</sup>. L'ouverture de l'usine québécoise de GM s'est faite sous le gouvernement provincial libéral de Jean Lesage. C'est l'époque de la révolution tranquille, période de changement et d'affirmation de la société québécoise. On ne sait toujours pas dater précisément cette révolution : certains en voient les prémises dès les années cinquante, d'autres avec l'arrivée de J. Lesage, d'autres la voient se prolonger avec la prise du pouvoir en 1976 du Parti Québécois de René Lévesque. Quoi qu'il en soit, on peut tout de même décrire la révolution tranquille en quelques

---

<sup>7</sup> En effet, notons que la syndicalisation ratée, ou plutôt l'absence de syndicalisation, a été un facteur important dans l'échec de Hyundai à Bromont. Le constructeur coréen, qui visait l'expansion vers le marché états-unien, est venu s'installer dans cette ville située à une heure au Sud-Est de Montréal, en 1988. Mais des pertes accumulées considérables, une qualité de produit insuffisante pour le marché nord-américain, un emplacement loin d'être judicieux, un changement dans les règles fiscales et tarifaires et une accréditation syndicale manquée (car le constructeur coréen, qui n'avait jamais ouvert d'usine sur le sol nord-américain, n'était pas habitué aux styles de rapport entre patron et syndicat du continent) ont poussé à la fermeture de l'usine seulement quatre ans après son ouverture (Radio Canada, les affaires et la vie).

mots : modernisation, développement et rattrapage. Ces mots s'appliquent tant à la société (laïcité, éducation pour tous, féminisme...) qu'à l'économie (nationalisation de l'hydroélectricité, développement des richesses naturelles...) et à la sphère politique. On parle alors d'État providence.

Concernant l'industrie automobile du Québec, les différents gouvernements se succédant, libéraux ou nationalistes, de Bourassa, Lévesque, Johnson (fils) à Parizeau, ne vont pas développer l'industrie québécoise. La Belle Province se contente ainsi de ce qu'elle a. Pourtant, au sortir de la seconde guerre mondiale et à l'époque de la modernisation du pays, la venue de General Motors au Québec était sujet de fierté, d'espoir dans l'avenir. Mais tout s'est passé dans l'attentisme, dans le « laisser-faire », comme si les industries se développaient d'elles-mêmes...

#### 3.4.2 De 1985 à 1995 : du pire vers le meilleur

On l'a vu, durant les vingt premières années de la vie de l'usine, la compagnie General Motors a, en quelque sorte, traîné les pieds, s'installant au Québec sans volonté, presque à contre-cœur. La lente formation des travailleurs et les événements externes font que durant la première partie des années quatre-vingt l'usine boisbriannaise est l'une des pires, au niveau de la productivité, de tous les sites nord-américains de GM : « Nous autres, à Sainte-Thérèse, on était pas mal la pire usine jusqu'aux années quatre-vingt dix j'dirais, et par après, on était rendu une des meilleures en Amérique du Nord ! » a dit un membre des TCA, ex-travailleur de l'usine, parlant de la productivité du site de Boisbriand. (TCA Québec ; entrevues 3).

Les menaces de fermeture pleuvent, d'autant plus que la compagnie, souffrant de plus en plus de la concurrence nipponne et de ses rigidités internes, cherche à réduire l'influence des syndicats (TCA Québec ; entrevues 2 et 3). Par exemple, alors

qu'auparavant la direction distribuait les tâches à ses différentes usines, elle a progressivement changé de tactique, et met désormais en concurrence plusieurs de ses établissements pour l'obtention de nouveaux mandats.

Dans ce qui pourrait paraître comme une ultime chance laissée à l'usine, la direction de la maison-mère à Détroit nomme un nouveau directeur au site de Boisbriand en 1985 : l'américain Garry Henson. Celui-ci avait déjà fait ses preuves chez GM comme étant capable de redresser les usines en situations difficiles. Entre 1986 et 1987, la compagnie est sur le bord de fermer Boisbriand, mais le nouveau directeur arrive peu à peu à redresser la situation (La Presse 7/9/1988). Proche de ses travailleurs, il les met devant le fait accompli : ou bien l'on s'améliore, ou bien l'on ferme. La productivité augmente comme jamais, si bien qu'en 1988 l'usine tourne à plein régime (entrevues 3 et 4)

Au chapitre des changements apportés par G.Henson à l'organisation du travail, nous pouvons donner l'exemple que nous a fourni l'un de nos répondants :

Il faisait une réunion toutes les semaines, avec les directeurs et le syndicat. Nous étions invités à ces réunions-là. Avant non, mais lui nous invitait. Il prenait son livre et il passait tous les directeurs en revue : « toi, dans ton département, c'est quoi ton problème ? ». Et il nous demandait à nous de confirmer, que si un directeur oubliait un truc, nous on pouvait lui dire. Puis, il écrivait tout dans son livre. Après, il disait : « Ok, c'est quoi les solutions ? ». Là, le directeur concerné disait : « faudrait que je fasse ça, que je fasse ça et ça. ». Et puis quand il terminait ses réunions, Henson disait toujours : « si jamais t'as un problème pour ça ou ça, tu viens me voir et si je peux faire quelque chose, je le ferai et on le règle. ». Première réunion ça se passe bien. Deuxième réunion : « bon, toi t'avais ça comme problème, et t'avais dit que tu ferais ça. Où t'en est ? » etc., il passait tout le monde à la loupe. Et puis il y avait le directeur de l'atelier de peinture. « Où t'es rendu toi avec tes solutions ? ». Et le directeur de l'atelier de peinture qui répond : « ben on a pas encore commencé, on a des petits problèmes. ». Alors Henson lui demande : « As-tu besoin d'aide ? ». Et le directeur lui dit qu'il aimerait bien qu'Henson lui fasse ça, ça et ça. Et Henson notait tout sur son

livre. Et là c'était correct, il notait et tout continue. Et il arrive au récapitulatif de la réunion. Il relit son livre, il passe tous les directeurs et leur dit : « toi t'es rendu là, il te reste ça à faire, puis toi t'en es là, il faut que tu fasses ça, puis toi, t'as rien fait et tu veux que je te fasse ça, ça et ça pour régler tels problèmes à l'atelier de peinture. Donne-moi tes clefs et sors d'ici, si c'est moi qui dois faire ta job, j'ai pas besoin de toi dans mon usine. ». Il l'a congédié juste comme ça. Quand on arrivait aux autres réunions, y-a pas un directeur qui lui demandait de l'aide, et y-a pas un directeur qui n'avait pas avancé dans ses affaires. C'est comme ça qu'il administrait... ça avait bougé, il avait tout remplacé l'usine cet homme là. (transcription de l'entrevue 4)

G. Henson a donc invité le syndicat à prendre une part active dans l'administration, mais il a aussi radicalement changé la façon de travailler de toute l'administration de l'usine. C'est pour ainsi dire toute l'interface entre la gestion et la production qu'il a améliorée. Cela est une illustration du changement de paradigme, du passage du fordisme au post-fordisme. De plus, G. Henson « a su se mettre proche des travailleurs » (transcription de l'entrevue 4) en allant lui-même sur le plancher de l'usine et en demandant aux ouvriers comment ils pensaient pouvoir améliorer leur productivité. « C'est les gars qui bossent toute la journée qui savent de quoi ils ont besoin comme outils » (transcription de l'entrevue 4). En fait, d'un point de vue purement analytique, nous pouvons affirmer que G. Henson a court-circuité la lourde hiérarchie taylorienne pour instaurer une méthode de travail rapide et efficace, plus productive et plus motivante.

Or, comme c'est souvent le cas dans l'histoire de l'usine General Motors de Boisbriand, le sort semble s'acharner : les modèles produits à cette époque, les Sierra et Celebrity, se vendent de moins en moins bien sur le marché US, principal débouché de l'usine, qui y exporte plus de quatre vingt dix pourcent de sa production. GM met à pieds autour de mille sept-cent travailleurs (La Presse 27/3/1990).

Mais grâce à leur implication et au travail réalisé par G.Henson, l'usine de Boisbriand est devenue la plus productive du Canada, et l'une des plus productives en

Amérique du Nord. De plus, au-delà de la productivité, la qualité du travail est aussi exceptionnelle : les véhicules produits à Boisbriand sont parmi ceux qui ont le moins de défauts (entrevues). À cause des normes de productivité imposées par la concurrence externe à laquelle se confrontait l'industrie automobile de l'Amérique du Nord, celle-ci a dû réduire le nombre de ses travailleurs nécessaires pour assurer sa production et ainsi devenir plus productive et plus compétitive. Le nombre de travailleur par automobile dans l'ensemble des usines GM en Amérique du Nord a diminué. Ainsi, la production d'une automobile requerrait 1,24 travailleurs de moins en 1995 par rapport à 1989. Pourtant, cette diminution a été encore plus forte dans l'usine de Boisbriand, soit de 1,78, durant la même période. (Rapport Harbour 1998, cité dans *L'avenir de GM au Canada*, TCA)

Le second gouvernement libéral de R.Bourassa va accorder un prêt sans intérêt de cent-dix millions de dollars à General Motors pour poursuivre la modernisation de l'usine. Le gouvernement fédéral de B.Mulroney, d'obédience Progressiste-Conservateur, suivra aussi, avec le même montant, portant le total à un prêt de deux-cent vingt millions de dollars. Ce prêt des deux paliers de gouvernement, accordé en 1987, était assorti de conditions spéciales. Tout d'abord, il était sans intérêt. Il devait être remboursé au terme de trente ans. Enfin, il devait servir exclusivement à la modernisation de l'usine boisbriannaise. Il servira en effet à créer un atelier de peinture moderne et performant, le fameux *paint shop*, objet de fierté à l'usine de Boisbriand.

GM va alors accorder un nouveau mandat à l'usine, en 1990, qui s'est battue deux ans durant pour l'obtenir : on produira désormais à Boisbriand les nouvelles générations de Firebird et Camaro. Ces deux véhicules mythiques, parmi les premiers *muscle car*, seront produits en exclusivité, faisant de Boisbriand la « capitale mondiale de la Firebird et de la Camaro ». Cependant, ce mandat est vu, selon



certaines personnes interrogées, comme révélateur d'un plan de la compagnie contre son usine québécoise, l'aboutissement de la tactique de GM pour fermer l'usine.

G. Henson, nommé directeur en 1985, avait en effet reçu le mandat de fermer cette usine. Mais l'homme a jugé l'usine québécoise pleine de potentiel (entrevues 2, 3 et 4). Selon lui, les difficultés de productions avaient pour origine l'administration même de l'usine, et non les travailleurs. C'est à partir de cette analyse qu'il a réussi à remettre le pied à l'étrier à Boisbriand. Cependant, même si GM a fait de l'usine québécoise la capitale mondiale de ses Firebird et Camaro, la compagnie savait déjà que ces deux modèles étaient en fin de carrière. À ce propos, en entrevue, un représentant du syndicat nous a dit : « Nous autres, on a appris en 1996 ou 1997 que la compagnie savait, dès 1990, qu'ils étaient pour arrêter la production des Camaros avant 2000. Dès 1990 ! » (Transcription de l'entrevue 3).

Quoi qu'il en soit, au moment de la signature du contrat, tout le monde, de la direction de l'usine au syndicat, en passant par les analystes de l'industrie, pensait que ce contrat devait mettre l'usine à l'abri de la fermeture pour longtemps (La Presse 20/7/1992). En effet, il s'agissait de voitures exceptionnelles, qui de plus nécessitaient beaucoup de pièces pour leur assemblage : General Motors prévoyait qu'il faudrait développer le tissu local de fournisseurs pour les quelques cinq-milles cinq cents pièces composant ces voitures (La Presse 27/3/1990). Gérald Tremblay, alors ministre de l'industrie, se féliciter du prêt sans intérêt, et cherche à attirer de nouveaux fournisseurs, ce que les gouvernements précédents n'avaient pas fait.

Le 20 juillet 1991, la dernière Sierra sort de l'usine, qui ferme alors ses portes pour quelques mois de façon à pouvoir procéder à son ré-outillage. Elle rouvre en 1992, après un investissement de 450 millions de dollars de GM, qui investit même 25 millions de plus dans la formation de ses employés. La direction rappelle un premier quart de travail, soit environ mille quatre cents travailleurs. Bien qu'en ce

début d'année le PDG de General Motors doit annoncer des pertes record pour sa firme, il n'y a pas trop d'inquiétude de côté de Boisbriand. En effet, la direction de l'usine envisage de rappeler un second quart de travail de mille trois cents personnes, et certains envisagent même d'avoir un troisième quart de travail. Le syndicat des Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA Québec) négocie avec la direction. Avec trois quarts de travail, l'usine fonctionnerait à plein régime, quasiment toute la journée, et produirait, vu sa capacité théorique, une quantité de véhicules proprement astronomique (à pleine capacité, l'usine de Boisbriand pouvait produire plus de 25% de la production canadienne totale de GM. Voir Tableau 2) (TCA Québec ; La Presse 17/12/1992).

**Tableau 2**  
**Capacité de production et utilisation des usines GM, en 1997.**  
**Amérique du Nord, voitures seulement**

| <b>Usine</b>          | <b>Produit</b>                                    | <b>Taux de<br/>capacité de<br/>la ligne</b> | <b>Capacité<br/>annuelle 1997</b> | <b>Production<br/>effective (unités)<br/>1997</b> | <b>Taux<br/>d'utilisation<br/>1997</b> |
|-----------------------|---|---|-----------------------------------|---|--|
| Bowling Green, KY     | Corvette  | 15.0  | 56 400                            | 24 673  | 44%                                    |
| Buick City, MI        | Bonneville, LeSabre                               | 64.0  | 240 640                           | 205 924   | 86%                                    |
| Detroit-Hamtramck, MI | Concours, Deville, Eldorado, Seville, Park Avenue | 60.0  | 225 600                           | 170 998   | 76%                                    |
| Fairfax, KS           | Cutclass Supreme (end 5/97), Grand Prix, Intrigue | 66.0  | 248 160                           | 239 030   | 96%                                    |
| Lansing C, MI         | Grand AM, Skylark                                 | 60.0  | 225 600                           | 228 387   | 101%                                   |
| Lansing M, MI         | Achieva, Cavalier (end 11/97), Grand AM           | 65.0  | 244 400                           | 201 002   | 82%                                    |
| Lordstown, OH         | Cavalier, Sunfire, Toyota Cavalier                | 75.0  | 282 000                           | 383 517   | 136%                                   |
| Oklahoma City, OK     | Cutclass, Malibu                                  | 65.0  | 244 400                           | 174 632   | 71%                                    |
| Orion, MI             | Aurora, Bonneville, Park Avenue, Riviera, 88      | 60.0  | 225 600                           | 207 328   | 92%                                    |
| Oshawa #1, Canada     | Lumina, Monte Carlo                               | 66.0  | 248 160                           | 257 085   | 104%                                   |
| Oshawa #2, Canada     | Century, Lumina, Regal                            | 66.0  | 248 160                           | 243 331   | 98%                                    |
| Ramos Arizpe, Mexico  | Cavalier, Chevy (S), Sunfire                      | 34.0  | 127 840                           | 157 471   | 123%                                   |
| Sprind Hill, TN       | Saturn  | 71.4  | 268 464                           | 271 471   | 101%                                   |
| Ste. Thérèse, Canada  | Camaro, Firebird                                  | 56.0  | 210 560                           | 90 397  | 43%                                    |
| Wilmigtin, DE         | Malibu  | 30.0  | 112 800                           | 98 817  | 88%                                    |
| <b>Total voitures</b> |   |   | <b>3 208 784</b>                  | <b>2 954 063</b>                                  | <b>92%</b>                             |

Source : Rapport Harbour 1998. Tiré de *Rapport - Phase 2*, Documentation SODET, 1998.

Durant l'année 1993, General Motors a du mal à faire face à la concurrence et annonce un plan de restructuration : suppression de soixante-quatorze mille emplois et fermeture de vingt et un sites en Amérique du Nord avant l'année 1995 (La Presse 9/11/1993). La compagnie – qui depuis les années 1970 est devenue le plus gros producteur mondial dépassant Ford, qui tenait ce titre depuis les années cinquante, et Chrysler – perd des parts de marché, voit ses bénéfices rongés et ne peut économiquement plus se permettre de rester aussi grosse. À l'heure de la mondialisation des marchés, des nouvelles technologies, de l'éclatement de la demande en une multitude de produits, le gigantisme des firmes comme GM, hérité du développement fordiste, est plus un problème qu'un avantage.

Pendant ce temps, l'usine boisbriannaise va bien, très bien même. Depuis son ouverture, sept cent millions de dollars ont été investis, l'usine est robotisée, possède son propre *paint shop* (La Presse 9/11/1993). La direction locale aimerait même se voir octroyer par Détroit la fabrication des corvettes (La Presse 12/11/1993 ; Entrevue 2), ce qui ferait de Boisbriand le centre nerveux des véhicules sport de luxe de la compagnie General Motors. Mais cela ne se réalisera pas : 1993 et 1994 resteront les deux plus belles années de la vie de l'usine.

#### 3.4.3 De 1995 à 2002 : la marche vers la fermeture

Les chocs pétroliers, nous l'avons abordé, ont considérablement changé le mode de consommation des sociétés occidentales. Le début des années 1990 est marqué par la guerre du golfe qui, avec les effets de long terme du second choc pétrolier, va, une nouvelle fois, faire changer (de façon moins radicale toutefois) les habitudes des consommateurs.

La classe visée par les véhicules de type *muscle car*, d'hommes jeunes, à l'aise financièrement et désireux de posséder une voiture qui se distingue, opte de plus en plus pour des automobiles de type camionnette, VUS, et autres quatre par quatre de luxe. La demande pour les coupés sport, gourmands à la pompe, peu spacieux, bruyants et incompatibles avec une vie de famille, s'effrite depuis les années 1970 et ne représente plus un marché suffisant à partir des années 1990 selon la direction de GM.

Seules quelques régions des États-Unis continuent d'avoir une faible demande pour les Camaro et Firebird. Cette morosité du marché américain se traduit dans les faits à Boisbriand par la suppression d'un quart de travail : entre 1100 et 1400 travailleurs sont remerciés. Il est étonnant de voir ces mises à pieds car seulement quelques mois avant, les ouvriers avaient fait un débrayage de 24 heures pour protester contre des cadences trop fortes sur la chaîne de montage.

Le premier octobre 1995, Robert E. Anderson est nommé directeur à Boisbriand, en remplacement de G. Henson (La Presse 14/6/1995). C'est pour ainsi dire le début de la fin pour l'usine boisbriannaise. Non pas que le nouveau directeur soit incapable de diriger une usine à la place fragile dans l'organigramme d'une multinationale sur le déclin, mais même si les relations de travail instaurées par G. Henson vont rester en place jusqu'à la toute fin de l'usine, il fallait un directeur capable de se battre franchement, une personnalité capable de tenir tête à la direction canadienne et même états-unienne. Or donc, mis à part G. Henson, aucun des directeurs successifs n'a eu ce petit plus (entrevues 3 et 4).

La morosité du marché atteint bientôt les travailleurs québécois et la productivité commence à diminuer. En 1998, la direction de Détroit demande à son site québécois d'augmenter ses performances. L'usine, qui souffre de méventes dues à la concurrence d'autres constructeurs et d'autres types de véhicules, ne produit plus

qu'a demi capacité. Mais la qualité des produits reste la même, supérieure à la moyenne des usines de la compagnie (TCA Québec). Le mandat de l'usine, portant sur les Camaro et Firebird, coure jusqu'en 2000, et la direction de la compagnie tarde à lui assigner un nouveau mandat, ce qui est perçu, par les employés, le syndicat des TCA Québec et le gouvernement provincial, comme un signe de *réelle* volonté de fermer le site. A ce sujet, l'un de nos répondants du syndicat des TCA nous a dit :

Ils [la direction de GM] ont toujours fait ça ! Quand venait le temps de négocier, ils donnaient des congédiements. Cinq-six congédiements, comme ça, quand on venait pour négocier, on était pris avec ! On devait se battre pour faire rentrer les gars, c'est notre mandat ! On perdait des énergies qu'on ne pouvait pas utiliser pour négocier notre convention. Alors quand on a vu qu'ils tardaient à nous donner un nouveau mandat, on s'est dit que ça ne sentait pas bon... tu sais, quand ils te menacent de fermer mais qu'ils te donnent un mandat, tu sais que ce qu'ils veulent, c'est des concessions, mais quand ils te menacent de fermer et qu'ils ne te donnent pas de nouveau mandat... nous on a compris que c'était trop tard ! (Transcription de l'entrevue 3).

Alors que le syndicat, qui apprend sur le tard que dès 1990 la direction de GM savait que les modèles Camaro et Firebird étaient en fin de cycle, accuse GM de complot contre sa propre usine, le gouvernement de la province rencontre discrètement la haute hiérarchie de GM à Détroit. Le contenu de leurs discussions reste secret.

Le pessimisme est de retour à Boisbriand quand, en 1999, le syndicat états-unien des travailleurs de l'automobile, le UAW (United Auto Workers) signe une convention collective pour ses travailleurs, avec une clause interdisant la fermeture ou la revente d'usines GM aux États-Unis (La Presse 7/11/1998 et 27/2/1999). Il y a aussi le problème de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Celle-ci, le 8 juillet 1998, à la demande du gouvernement japonais, s'est penchée sur la validité du Pacte de l'automobile canado-américain. Elle rend un rapport préliminaire dans le

courant de l'année 1999 qui est sans appel : la surtaxe de 6,1% appliquée aux véhicules qui ne sont pas produits dans la zone couverte par le pacte (c'est à dire hors du Canada et des États-Unis) est discriminatoire et non-conforme aux règles du commerce international (Radio Canada, archives ; WTO-OMC).

Le Pacte va devoir être démantelé et ce dans les cinq mois suivant la publication du rapport préliminaire. Le syndicat canadien des TCA est alors alarmé : il craint une véritable débandade de l'industrie canadienne et des implications majeures sur l'économie canadienne dans son ensemble, et plus particulièrement en Ontario qui concentre alors 96% de l'industrie. De plus, le président états-unien, Bill Clinton, a mis en place une politique assez protectionniste et dont les effets se font sentir petit à petit : il est interdit aux constructeurs états-uniens de produire de nouveaux modèles hors des États-Unis. Les usines canadiennes ne pourront produire que des modèles déjà existants (Radio Canada, archives ; Entrevue 4).

Le Pacte, bien que renouvelé par le Sénat américain en 1994 avec l'entrée en vigueur de l'ALENA (Accord de Libre Échange Nord-Américain), est rendu tout simplement caduque par l'OMC en mai 2000, et démantelé en 2001. Avec la fin du Pacte tombe l'un des derniers symboles du protectionnisme nord-américain, mais aussi un facteur explicatif important de la présence de GM en sol québécois.

Depuis 1999, le syndicat des TCA Québec, le gouvernement provincial et les acteurs du développement économique local ont tous participé à un mouvement de résistance et ont tenté de convaincre GM de ne pas fermer Boisbriand. B.Landry, alors ministre québécois de l'industrie, de l'économie et des finances, et J.Manley, ministre canadien de l'industrie, sont allés à Détroit en février 1999, rencontre suivie le mois suivant d'une rencontre entre GM et B.Hargrove, président des TCA Canada, et L.Desnoyer, président des TCA Québec. Durant les deux rencontres, la haute direction de General Motors a démontré qu'elle connaissait très bien la situation de

l'usine québécoise, mais qu'il n'y avait tout simplement plus de produit à fabriquer au Québec : l'usine est équipée pour produire des voitures à traction arrière, et le marché n'est plus intéressé par ce type de véhicules (entrevues 1, 2, 3 et 4 ; La Presse 23/2/1999 et 24/4/1999). Seul un modèle Cadillac pourrait éventuellement être produit à Boisbriand, mais GM annonce la construction d'une nouvelle usine à Lansing, au Michigan, non loin de Détroit, pour y produire ce véhicule (La Presse 7/5/1999).

C'est un coup très dur pour Boisbriand. L'usine québécoise d'assemblage automobile est d'un ancien type, qui correspond à la grande époque du fordisme, très vaste, avec des lignes d'assemblage robotisées certes, mais où la division taylorienne du travail prévaut. Le syndicat est allé jusqu'à proposer de transformer l'usine pour y faire de l'assemblage modulaire, mais tous les projets ont été rejetés par la direction de GM (entrevues ; La Presse 24/4/1999 et 7/10/1999). L'été 1999 est marqué par un premier échec des négociations pour la convention collective. Le syndicat refuse de négocier si l'avenir de l'usine n'est pas assuré alors que du point de vue du gouvernement provincial, le syndicat devrait commencer à faire des concessions pour espérer un geste de GM (La Presse 12/8/1999). Mais il s'agit en fait pour les TCA de se donner un peu de temps pour mettre en place des moyens de pression qui leur permettront, le moment venu, d'avoir plus de latitude quand aux négociations vis-à-vis de la fermeture : la ligne dure se profile (entrevues 2 et 3).

A l'instigation de la Société de développement économique Thérèse-De Blainville (SODET-CLD) et du maire de Boisbriand, est créé un comité fédéral-provincial-municipal-syndical pour sauver l'usine GM de Boisbriand : le Comité de survie de l'industrie automobile des Basses-Laurentides (voir Chapitre IV). Ce comité a, entre autres, pour objectif de créer une zone de l'automobile avancée, une sorte de pôle d'excellence dans la recherche et la production de véhicules de nouvelle génération, propres, utilisant des énergies renouvelables.



Le couperet tombe le 25 septembre 2001, alors que Mme M.Kempston-Darkes, alors présidente de General Motors du Canada, vient sur le plancher de l'usine pour y annoncer : «C'est une décision douloureuse et difficile. GM a travaillé très fort pour identifier un nouveau produit ou des alternatives pour continuer l'activité à Ste-Thérèse. Nous avons exploré une variété d'alternatives (...) mais nous n'en avons pas trouvé de viable.» (Quartier Libre 27/03/2002). Elle annonce donc la fermeture pour l'année suivante, en raison de la concurrence internationale et de l'absence de produit de remplacement pour l'usine de Boisbriand.

Il est vrai que GM perd des parts de marché depuis des années partout en Amérique du Nord, comme tous les constructeurs états-uniens d'ailleurs, qui font face à une montée en puissance des constructeurs asiatiques et européens. De plus, la consommation évolue et la demande se porte de plus en plus sur de nouveaux types de véhicules. Le marché des voitures traditionnelles est en perte de vitesse : la tendance nord-américaine est vers l'accroissement de la demande de camions légers (voir Tableau 3)

**Tableau 3**  
**Vente de véhicules légers au Canada**

| Type de véhicule | 1984 | 2001 |
|------------------|------|------|
| Automobiles      | 76%  | 51%  |
| Camionnettes     | 24%  | 49%  |

Source : site Internet d'Industrie Canada, <http://strategis.ic.gc.ca>, consulté en janvier 2005.

À ce moment là, tout s'accélère, et tout le monde s'agite. Le Québec est alors dans un contexte électoral, où le parti libéral marque de plus en plus de points face au Parti québécois. Ce dernier se voit attaqué pour sa gestion des affaires de la province, jugée trop interventionniste par les autres partis. Le gouvernement fédéral de son côté fait la sourde oreille et ne pose aucun geste concret, ce qui est dénoncé par les élus locaux et les TCA Québec (entrevues 1, 2 et 3; La Presse 7/9/2001). Ces derniers organisent entre les mois de janvier et février 2002 une grande caravane, qui va faire le tour de la province et récolter le soutien de nombreux élus et de la population : c'est le moyen de pression par excellence (entrevues 2 et 3). Soutenus par une large part du peuple québécois, les TCA vont tout faire pour tirer tout ce qu'ils peuvent de la compagnie. Le syndicat, ne voyant pas de nouveau mandat, a très vite compris que la fermeture était inévitable, et ne s'est pas battu pour sauver ce qui, à ses yeux, ne pouvait l'être.

### 3.5 Depuis 2002 : l'après-fermeture

L'usine ferme ses portes le 29 août 2002. Le syndicat, qui a obtenu de très bonnes conditions lors de ses négociations (que nous verrons au chapitre quatre) a aussi obtenu que l'usine ne soit pas détruite dans l'immédiat. C'est un signe qui est mal interprété par certains, qui pensent que GM est susceptible d'ouvrir de nouveau un jour. Mais l'ensemble des acteurs va très vite comprendre que la compagnie veut tirer un trait sur son histoire québécoise. Des entrepreneurs en démolition vont venir visiter l'usine peu après sa fermeture, ce qui va irriter le syndicat des TCA Québec, en plus d'inquiéter la mairie de Boisbriand.

Le sentiment général au Québec est alors que, puisque General Motors n'a pas encore remboursé son prêt de 220 millions de dollars accordé en 1987 (*techniquement* remboursable en 2017, mais *moralement* remboursable à la fermeture de l'usine disent certains, dont la ministre P. Marois), l'usine appartient en quelque

sorte au peuple canadien et québécois en particulier. C'est d'ailleurs dans ce sens que va l'argumentation du *Mouvement boycott GM*, lancé par M.Cayer, un ancien travailleur de Boisbriand et ancien syndicaliste.

Le prêt sans intérêt n'a pas été remboursé, mais General Motors a tout fait pour éviter que ne se concrétise la menace syndicale, soit un boycott des produits GM par la population québécoise ; la compagnie s'est engagée à reclasser tous les employés dans ses autres sites, principalement à Oshawa, ou chez ses sous-contractants de la région (La Presse, 2002).

Il est curieux de constater que malgré la fermeture de la seule et unique usine québécoise d'assemblage automobile, la compagnie GM pousse un sous-traitant majeur, Raufoss (qui fabrique des composants en aluminium pour suspensions) à s'installer près de son ancien site de production. Il faut se demander s'il n'y a pas un lien entre la venue de Raufoss, les négociations du syndicat, l'intervention de la SODET et un prêt de 455 milles dollars versé par Emploi-Québec pour la formation des futurs travailleurs de Raufoss.

L'annonce de GM pour la création de 800 emplois dans la région de Magog chez un de ses sous-traitants, SaarGummi, bien reçue par l'ensemble des acteurs, a cependant fort déplu au maire de la ville de Boisbriand, R.Poirier, dont l'administration se trouve dans l'embarras après la fermeture de l'usine (Nord Info 24/11/2001). Non seulement c'est une perte nette d'emplois bien rémunérés, mais c'est principalement pour la ville de Boisbriand une perte financière et fiscale : le dixième du budget de la ville manquera désormais.

Mais cette rude constatation est cependant à tempérer, car les acteurs du milieu local, réunis dans la SODET-CLD, avaient mis en place depuis une dizaine d'années une stratégie de diversification des industries. Ainsi, comme on le verra au

chapitre suivant, le dynamisme général de l'économie régionale, et particulièrement celui de Boisbriand, n'a pas été affecté par le départ de General Motors. Concernant l'industrie automobile au sens large, même si quelques sous-traitants (Systèmes automatiques Mackie, WBS Technologies) ont fermé (documentation TCA, 17 août 1998), il n'y a pas eu d'effet domino, et cette industrie se porte plutôt bien : Raufoss s'est installé, Paccar s'est agrandi, et même si l'une des options mises de l'avant par le milieu, le projet de Zone de l'automobile avancée, est plus ou moins tombé à l'eau (les gouvernements provinciaux successifs, péquiste puis libéral, refusent ce projet, préférant laisser l'industrie se développer d'elle-même, sans intervention de l'État), le secteur reste à flot.

De plus, le secteur de l'aéronautique semble intéressé par les atouts de la région, avec DCM Aéronautique (fabriquant d'outillage et d'équipement au sol) s'installant à Boisbriand. D'autres secteurs, comme la grande distribution, avec Home Dépôt, la fabrication de biens de consommation domestique, avec Concept Optimisation, sont aussi venus s'installer sur le territoire boisbriannais. Ainsi, la politique de diversification économique menée par la SODET-CLD a permis de faire face aux effets de la fermeture de GM. Son impact semble pour le moins limité (Nord Info 2/4/2003).

Depuis la fermeture, le terrain de GM a été l'objet de bien des convoitises : beaucoup de « repreneurs » se sont présentés, certains crédibles, beaucoup d'autres moins crédibles. Un projet liant GM, la Société Générale de Financement (SGF) et le gouvernement provincial, voulant développer un centre de recherche, n'a pas abouti (La Presse, 2002). L'offre de Tectane Corporation, voulant se procurer l'usine pour la conversion de véhicules classiques en véhicules équipés de moteurs hybrides, ne fut pas jugée suffisamment sérieuse, par la mairie de Boisbriand et la SODET, pour être poursuivie (Entrevues 1, 2, 5 et 6).



D'autres projets ont aussi fait des frayeurs à la mairie de Boisbriand : le maire de l'époque a craint un moment que GM ne vende son usine intacte à un entrepreneur qui installerait un nouveau centre commercial. Il faut préciser que dans ce secteur, il existe déjà deux gros centres (Place Rosemère et Galerie des milles îles). C'est, dans l'optique du maire, une des pires solutions au problème. L'autre projet est mis en avant par la ville de Montréal, qui depuis la création de la Communauté Métropolitaine de Montréal (CMM) en novembre 2000<sup>8</sup>, a aussi son mot à dire dans l'aménagement du territoire boisbriannais. Il s'agissait de déménager l'hippodrome de Montréal vers Boisbriand (CMM). Mais ce projet fut aussi rejeté par le maire qui ne voulait pas se contenter de l'hippodrome : il aurait voulu à la place un casino, des hôtels, créer un centre récréo-touristique de première importance (Nord Info 15/5/2004).

Finalement, l'usine et son terrain ont été, en 2003, re-zonés en trois secteurs : il y aura du commercial, du résidentiel et de l'industriel léger à la place de l'industriel lourd. Le contrat de démolition a été attribué à la filiale canadienne d'une firme états-unienne, Cherokee Canada (Nord Info 16/10/2004), et celle-ci a fini la démolition de l'usine dans le courant du mois de novembre 2003. Elle fait cependant face à un problème de contamination du sol concernant la partie résidentielle.

Après avoir exposé l'histoire de l'usine General Motors de Boisbriand, il apparaît que durant bon nombre d'années, le nombre d'acteurs semblait réduit : GM, le syndicat canadien des travailleurs de l'automobile, et les deux paliers de

---

<sup>8</sup> La Communauté métropolitaine de Montréal est un organisme de planification, de coordination et de financement dans des domaines touchant au développement économique, les infrastructures, le logement social, la qualité de l'environnement, etc. Créée en juin 2000, elle a pour but l'homogénéisation et l'harmonisation de la planification économique et sociale et la politique des 63 villes qui la compose, de la couronne Nord et Laval à Longueuil et la couronne Sud. Regroupant plus de trois millions d'habitants, la région n'avait jusqu'à la création de la CMM aucune vision ordonnée et cohérente, et les petites municipalités devaient alors subir les décisions de la métropole sans avoir aucun pouvoir de négociation.

gouvernement canadien. Mais, après l'annonce de la fermeture de l'usine, de nombreux acteurs se sont fait connaître et ont apporté des propositions qui pour sauver, qui pour convertir l'usine. Il nous paraît donc important à ce stade de présenter ces acteurs, ce qui fera l'objet du prochain chapitre.

## CHAPITRE IV

### LES RÉACTIONS DU MILIEU ET LES PERSPECTIVES

#### 4.1 Acteurs en présence

Maintenant que nous avons présenté l'évolution de l'usine et les conditions de sa fermeture, nous allons présenter les acteurs qui ont pris part au dossier de fermeture de l'usine, ainsi que leurs options et points de vue. Nous commencerons par les deux acteurs principaux, à savoir la compagnie General Motors et le syndicat des Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA). Puis nous présenterons les autres acteurs, en commençant par le milieu local, la SODET, pour arriver à l'instance politique. Le Tableau 4 présente de façon synthétique l'ensemble des acteurs qui ont pris une part active dans le dossier de fermeture de l'usine et dans la gestion de l'après-fermeture.



**Tableau 4**  
**Tableau synoptique des acteurs, leur rôle et leurs réactions dans la fermeture de l'usine**

| <b>Acteurs</b>                    | <b>Rôle dans la fermeture</b>   | <b>Options et réactions</b>  |
|-----------------------------------|---|--|
| <b>GM Détroit</b>                 | Décision de fermeture car : <ul style="list-style-type: none"> <li>• baisse de la demande nord-américaine et surcapacité de production,</li> <li>• concurrence,</li> <li>• absence de produit de remplacement.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de négociation puis face à la menace de boycott, négociation avec les TCA.</li> <li>• Négociation avec le gouvernement provincial : entente pour augmenter l'approvisionnement en pièces détachées provenant de la province.</li> </ul>       |
| <b>GM Boisbriand</b>              | Veut un nouveau mandat.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Passage au modulaire.</li> <li>• Alliance avec le milieu d'affaire local.</li> </ul>  |
| <b>TCA</b>                        | Cherche à obtenir un nouveau mandat.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Négociation pour un nouveau mandat.</li> <li>• Pression sur le milieu local, le gouvernement provincial et le fédéral.</li> <li>• Caravane (menace de boycott) puis négociations pour la fermeture.</li> </ul>                                    |
| <b>SODET-CLD</b>                  | Création du Comité de soutien à l'industrie automobile des Basses-Laurentides (CSIABL).   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiative de la ZAA.</li> <li>• Recueille l'appui de la communauté des gens d'affaires de la région.</li> <li>• Re-zonage : nette préférence pour l'industriel.</li> </ul>   |
| <b>Municipalité de Boisbriand</b> | Contacte et demande le soutien des différents paliers de gouvernement et des TCA.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de casino et centre récréo-touristique.</li> <li>• CSIABL (voir 4.3 Les options).</li> <li>• Suit le projet de ZAA (voir 4.3 Les options).</li> <li>• Re-zonage : préférence marquée pour le commercial et le résidentiel.</li> </ul> |
| <b>Gouvernement provincial</b>    | Soutient le syndicat dans ses actions auprès de GM .  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre pour GM de 360 millions de dollars.</li> <li>• Négociations avec GM pour accroître le demande de pièces d'origine de la province.</li> <li>• Refus catégorique de la ZAA.</li> </ul>  |
| <b>Gouvernement fédéral</b>       | Préférence à soutenir l'industrie ontarienne.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intéressé par le projet de la ZAA, mais manque de suivi.</li> <li>• N'a pas du tout pris au sérieux l'offre de B.Landry de 360 M.</li> </ul>  |
| <b>Sous-traitants</b>             | La plupart ont d'autres contrats et ne dépendent pas de l'usine boisbriannaise, donc faible implication.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certains ont fermé.</li> <li>• D'autres ont diversifié leur clientèle et s'en sont plus ou moins bien sortis (voir carte des sous-traitants).</li> </ul>  |

#### 4.1.1 General Motors

Nous commencerons notre présentation par l'entreprise General Motors. Il s'agit d'un véritable empire, un conglomérat de marques plus ou moins indépendantes, fusionnant, rachetant, cassant la concurrence. Oldsmobile est la première marque du groupe, fondée en 1897. Mais c'est en 1908 que le groupe prend le nom de General Motors, et compte en son sein Oldsmobile, Buick, Cadillac et la Oakland Motor Car Company, qui deviendra Pontiac en 1909. Chevrolet sera rachetée en 1918, et comme nous l'avons vu au chapitre précédant, servira à fonder la compagnie GM du Canada. GM de Mexico, la filiale mexicaine et donc dernière composante de l'ensemble nord-américain, ne sera fondée qu'en 1935. En 1965, GM Canada ouvre son usine québécoise de Boisbriand.

Dans la seconde moitié des années 1970, la concurrence internationale se fait plus vive, particulièrement avec la présence de compétiteurs en provenance du Japon. Les constructeurs nippons, avec une qualité supérieure et des prix plus faibles, font que dans un contexte de crise de régulation fordiste, les constructeurs états-unis doivent se trouver des alliés pour survivre. C'est ce que fait General Motors en créant, en 1983, avec Toyota, la *joint venture* NUMMI, puis en 1986, avec Suzuki, la *joint venture* CAMI (GM).

NUMMI signifie New United Motor Manufacturing et est implantée à Fremont, en Californie. À l'origine, il s'agissait pour Toyota de voir si ses méthodes de production pouvaient être utilisables en Amérique du Nord, et pour GM, il s'agissait d'apprendre à « mieux construire » des véhicules de meilleure qualité. NUMMI est une entreprise californienne indépendante, société fille de Toyota et de GM. Son usine est une ancienne usine que GM avait fermée deux ans auparavant, et les premiers travailleurs ont été les ex-licenciés de GM. En 2005, l'usine emploie plus

de 5000 travailleurs qui produisent près de 400 000 véhicules par an (essentiellement des voitures Toyota et quelques Pontiac, mais aussi des camionnettes). Six cents sous-traitants californiens sur un total de mille sept cents sous-traitants nord-américains font affaire avec cette usine (site NUMMI, consulté en avril 2005).

CAMI, créée comme résultat d'un *joint venture* entre GM et Suzuki est, quant à elle, le fruit des besoins de GM de produire des véhicules économiques (faible consommation d'énergie, faible niveau de finition) et des besoins de Suzuki de produire en Amérique du Nord pour pouvoir investir ce marché. Situé à Ingersoll, dans la province canadienne de l'Ontario, CAMI a jusqu'à présent surtout produit des voitures d'entrée de gamme (Pontiac Firefly, Suzuki Swift entre autres), mais les 1700 travailleurs, qui produisent 250 000 véhicules par an, produisent depuis le début de l'année 2005 les Chevrolet Equinox, gros et luxueux VUS (véhicule utilitaire sport)(site CAMI, consulté en avril 2005).

Durant toute son histoire, la compagnie General Motors n'a fait que grossir, devenant de plus en plus importante. Employeur de première importance, ses activités sont mondiales. Un tel « mastodonte » constitue une véritable organisation. Comme nous l'avons vu au premier chapitre, nous définissons ce terme comme un groupement coordonnant des activités de développement et des procédures pour atteindre des buts spécifiques, économiques en particulier (Echaudemaison,1993). Dans la sociologie moderne, on comprend l'organisation comme étant plus qu'un simple instrument de rationalité : elle prend en considération les relations de pouvoir et les rapports sociaux inséparables du système social dont elle est partie prenante, d'où l'intérêt pour nous de nous inspirer de la théorie des systèmes d'acteurs. Prise dans ce sens, l'organisation GM apparaît d'une complexité inouïe, expliquant bien des choses dans le cas que nous analysons ici. Le Tableau 5 présente la liste des directeurs de la compagnie, soit les 54 personnes les plus influentes de la plus grosse compagnie mondiale de production automobile.

**Tableau 5**  
**Directeurs Séniors du groupe General Motors au premier avril 2005**

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>G. Richard Wagoner, Jr.</b><br>Président et cadre supérieur en chef  | <b>John M. Devine</b><br>Vice président et officier financier en chef                              | <b>Robert A. Lutz</b><br>Vice président, Dvpt. Produits et psdt GM Amérique du Nord                       |
| <b>Thomas A. Gottschalk</b><br>Vice président exécutif, loi & politique publique et Conseil Général                     | <b>Guy D. Briggs</b><br>Vice président du groupe, Fabrication Am. Du Nord et Relations de travail  | <b>Troy A. Clarke</b><br>Vice président du groupe et président, GM Asie-Pacifique                         |
| <b>Gary L. Cowger</b><br>Vice président du groupe et président GM Am. Du Nord   | <b>Eric A. Feldstein</b><br>Vice président du groupe et président GMAC                             | <b>Frederick A. Henderson</b><br>Vice président et psdt. GM Europe  |
| <b>Maureen Kempston Darkes</b><br>Vice présidente et présidente GM Am. Latine, Afrique et Moyen-Orient                  | <b>John F. Smith</b><br>Vice président du groupe, <i>Global Product Planning</i>                   | <b>Thomas G. Stephens</b><br>Vice président du groupe, GM Moteurs   |
| <b>Ralph J. Szygenda</b><br>Vice président du groupe, syst. d'informations et services, Officier d'informations en chef | <b>Bo I. Andersson</b><br>Vice président, Achats généraux et chaîne d'offre                        | <b>Kathleen S. Barclay</b><br>Vice présidente, ressources humaines globales                               |
| <b>Walter G. Borst</b><br>Trésorier   | <b>Jonathan R. Browning</b><br>Vice président GM Europe, ventes, marketing et services après-vente | <b>Lawrence D. Burns</b><br>Vice président, R & D et planification stratégique                            |
| <b>John R. Buttermore</b><br>Vice président GM Am. Du Nord, Relations de travail  | <b>Kenneth W. Cole</b><br>Vice président, relations gouvernementales                               | <b>Hans-Heinrich Demant</b><br>Vice président GM Europe   |
| <b>W. W. Brent Dewar</b><br>Vice président de GM Am. Du Nord, Marketing et publicité                                    | <b>Arturo S. Elias</b><br>Président GM de Mexico   | <b>Carl-Peter Forster</b><br>Président GM Europe  |
| <b>Peter R. Gerosa</b><br>Vice président GM Am. Du Nord, Ventes, services et pièces détachées                           | <b>John E. Gibson</b><br>Vice président exécutif GMAC  | <b>Roderick D. Gillum</b><br>Vice président, <i>Corporate Responsibility and Diversity</i>                |
| <b>Michael A. Grimaldi</b><br>Président GM Canada   | <b>Daniel M. Hancock</b><br>Vice président GM Moteurs  | <b>R. William Happel</b><br>Vice président et Directeur général de la Division moteurs électriques GM     |
| <b>Douglas J. Herberger</b><br>Vice président GM Am. du Nord  | <b>Chester A. Huber, Jr.</b><br>Président OnStar   | <b>Edward C. Koerner</b><br>Vice président GM Am. du Nord   |
| <b>Thomas J. Kowaleski</b><br>Vice président, Communications  | <b>Mark R. LaNeve</b><br>Vice président GM Am. du Nord, Ventes, services et marketing              | <b>Timothy E. Lee</b><br>Vice président GM Europe, Fabrication  |
| <b>Elizabeth A. Lowery</b><br>Vice président, Environnement et énergie  | <b>John G. Middlebrook</b><br>Vice président, Ventes globales, service et marketing                | <b>Denny M. Mooney</b><br>Président Holden Ltd  |
| <b>William F. Muir</b><br>Président GMAC  | <b>Philip F. Murtaugh</b><br>Président <i>China Group</i>  | <b>Homi K. Patel</b><br>Vice président et directeur général de la fabrication GM Moteurs                  |
| <b>William E. Powell</b><br>Vice président GM Am. du Nord, <i>Industry-Dealer Affairs</i>                               | <b>James E. Queen</b><br>Vice président, <i>Global Engineering</i>                                 | <b>W. Allen Reed</b><br>Vice président et Président et Cadre supérieur en chef <i>GM Asset Management</i> |
| <b>David N. Reilly</b><br>Vice président et Président et cadre supérieur en chef GM Daewoo                              | <b>Paul W. Schmidt</b><br>Contrôleur   | <b>Kent T. Sears</b><br>Vice président GM Am. du Nord, Procédés et systèmes de fabrication                |
| <b>Joseph D. Spielman</b><br>Vice président et directeur général de la fabrication                                      | <b>Kevin E. Wale</b><br>Vice président GM Europe et Président directeur général Vauxhall           | <b>Edward T. Welburn, Jr.</b><br>Vice président, <i>Global Design</i>                                     |
| <b>James R. Wiemels</b><br>Vice président et Directeur général Procédés de fabrication                                  | <b>Kevin W. Williams</b><br>Vice président GM Am. du Nord, Qualité                                 | <b>Ray G. Young</b><br>Président et directeur général GM do Brasil  |

Source : [http://www.gm.com/company/investor\\_information/docs/fin\\_data/gm04ar/content/corporate/leaders.html](http://www.gm.com/company/investor_information/docs/fin_data/gm04ar/content/corporate/leaders.html), consulté en janvier 2005.

Il est très difficile, voire impossible, de représenter graphiquement l'organigramme de cette compagnie. La raison en est que, outre la complexité de sa structure, comme dans toute organisation, la personnalité et le réseau d'influence de chaque individu modifie sa position *réelle* dans la hiérarchie de la firme.

À la tête de ce groupe se trouvent incontestablement les trois hommes les plus puissants de l'organisation : le président et cadre supérieur en chef, le vice-président et officier financier en chef et enfin le vice-président et chef du développement des nouveaux produits (sur la première ligne du Tableau 5). Il faut préciser que ces personnes sont des gestionnaires, des spécialistes qui poursuivent un but : rendre la compagnie toujours plus profitable. À leur suite, une véritable hiérarchie « administrative » se décline. La compagnie a actuellement de graves problèmes, attribuables principalement à cette lourdeur et complexité hiérarchique, héritage de l'époque fordiste et source de rigidité et de résistance aux changements.

Chacune des neuf marques de la compagnie, en tant que division, possède son propre organigramme, sa propre direction, etc., et cette direction rend des comptes à la direction centrale à Détroit. De plus, la compagnie a adopté une division continentale de la production, c'est-à-dire qu'il existe sur chaque continent une direction qui fixe les objectifs à suivre pour chacune des marques présente sur ce continent (voir Tableau 5).

Au niveau de la production (à distinguer des pôles finance, recherche, communication etc.), chaque usine a aussi une hiérarchie bien définie : le directeur, le directeur de la production et le directeur du personnel sont les trois hommes les plus importants d'un site. Ils sont dits « unclassified », car faisant partie de l'organigramme de l'usine, ils n'ont pas d'échelon comme les autres cadres : ils relèvent directement de la direction centrale de Détroit. En temps normal, un directeur d'usine est nommé pour trente mois : il est rare qu'il reste moins, mais il

arrive qu'il reste plus, comme G.Henson à Boisbriand, qui est resté près de dix ans (entrevue 4). Pendant longtemps, c'est la direction continentale, suivant les directives provenant de Détroit, qui attribuait des mandats à ses sites de production. Mais au tournant des années 1980-1990, cela a changé, et les usines ont dû rivaliser et entrer en compétition les unes contre les autres, pour obtenir un mandat de production et tenter d'éviter la fermeture (entrevue 4). Cela a permis à GM d'améliorer sa productivité globale, puisque chaque usine se devait d'être plus compétitive, comme l'illustre l'histoire du site boisbriannais que nous avons décrite au chapitre précédent.

#### 4.1.2 Le syndicat des TCA

Le deuxième acteur à l'œuvre dans le cas de l'usine GM à Boisbriand a été le syndicat des travailleurs de l'automobile. Le syndicat états-unien des travailleurs de l'automobile (United Automobile Workers, UAW) fut fondé en 1935, peu après le CIO (Congress of Industrial Organizations). Le CIO était une réponse aux lacunes des syndicats de cette époque, face à la dimension internationale et décentralisée des grandes compagnies. En effet, à cette époque, le syndicalisme était « corporatif », c'est-à-dire qu'un soudeur avait son syndicat et un peintre, un autre syndicat, même si les deux travaillaient dans la même entreprise. Le UAW fut l'un des premiers syndicats nord-américains à être industriel, c'est-à-dire non corporatif : tous les travailleurs d'une même entreprise avaient le même syndicat, quelle que soit sa tâche. Il existait deux sections nationales aux UAW : une aux États-Unis et une au Canada.

Les objectifs du CIO, qui étaient de combattre la domination de plus en plus accrue des entreprises sur le secteur de la production, allant jusqu'à modifier la structure de la société elle-même et de rendre plus accessible et démocratique l'organisation syndicale, ont très tôt influencé les travailleurs canadiens (Gindin, 2005.a). Mais dans les années 1960, les différences fondamentales entre les réalités

sociales et économiques des deux pays font que des tensions se créent et s'exacerbent peu à peu entre les représentations américaines et canadiennes des UAW.

C'est ainsi qu'en 1985 la séparation s'opère, et les UAW se scindent en deux entités distinctes : c'est la création des TCA, les travailleurs canadiens de l'automobile (ou en anglais, CAW pour Canadian Auto Workers)<sup>9</sup>. Il est aussi curieux, pour l'anecdote, de constater que la création du syndicat canadien fut en partie provoquée par une politique de GM. Ayant obtenu des concessions énormes des travailleurs états-uniens en 1982, et en redemandant en 1985, la compagnie multinationale voulait aussi obtenir des concessions sur le sol canadien. Mais les travailleurs canadiens ont refusé et ont fait scission avec les UAW (Gindin, 2005.b).

Il y a un statut particulier pour la province du Québec au sein des TCA. En effet, c'est la seule province à avoir une section provinciale, les TCA-Québec, presque entièrement autonomes par rapport au syndicat canadien. Chaque section locale hors du Québec doit être affiliée au conseil canadien des TCA, et chaque section locale au Québec doit être affiliée au conseil québécois des TCA-Québec, ce qui est à l'image des modalités de régulation opérant au Canada et au Québec. Quoi qu'il en soit, les TCA-Canada gèrent les affaires canadiennes hors du Québec (i.e. convention, règlement des différends, bien-être des membres), et les TCA-Québec gèrent les affaires de la province du Québec (Statuts et règlements des TCA-Canada).

Il faut enfin préciser qu'au Québec, les TCA sont affiliés à la FTQ (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec), une centrale syndicale qui regroupe une quarantaine de syndicats. Au Québec, la FTQ représente plus de 40%

---

<sup>9</sup> Le 4 septembre 1985, les Travailleurs unis de l'automobile - Canada (TUA-Canada) sont créés. Ce n'est que le 9 juin 1986 que le syndicat prend le nom de « Syndicat national des travailleurs et travailleuses de l'automobile, de l'aérospatiale et de l'outillage agricole du Canada (TCA-Canada) ». En 1994, le syndicat prend son nom actuel de « Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada) ».

des travailleurs syndiqués. Cela explique comment et pourquoi le Fonds de solidarité de la FTQ (une société de capital de risque sous le contrôle de la FTQ, faisant appel à l'épargne des québécois, offrant des régimes de retraites, des formations à la gestion financière, etc.) a joué un rôle dans le dossier de la fermeture de l'usine GM de Boisbriand, en soutenant les TCA Québec et leur caravane et en intercédant auprès du gouvernement provincial.

La section locale 1163 des TCA-Québec était celle qui s'occupait de l'usine GM de Boisbriand. Une section locale est dirigée par un président qui a pour charge l'administration des biens du syndicat, la gestion des cotisations et des cartes syndicales. Il est responsable du lobbying et des représentations à faire en vertu des dossiers de la section locale (griefs, demandes, etc.) et il siège au comité de l'usine. Ce comité est une particularité de la structure de GM que l'on ne retrouve pas nécessairement chez d'autres employeurs. On retrouve à sa tête le président du comité de l'usine, qui a pour tâche l'administration de la convention collective avec l'employeur. Le syndicat nomme à ce comité des négociateurs, dirigés par le négociateur principal, qui se chargent des tractations pour les conventions collectives ou pour la fermeture de l'usine : le président de la section locale n'est donc pas directement en charge de ces négociations particulières (entrevues 3 et 4).

#### 4.1.3 La SODET-CLD

Les deux acteurs que nous venons de présenter ont été les seuls à être en présence pendant toute la « période de vie » de l'usine. Mais dès 1998, alors que GM commençait sérieusement à envisager la fermeture définitive de son site québécois, d'autres se sont manifestés. Le milieu local a été l'un d'eux. Il s'est exprimé à travers un protagoniste qui est devenu important depuis l'annonce de la fermeture : la Société de développement économique Thérèse-De Blainville (SODET), qui agit en tant



qu'organisme de promotion économique régional et en tant que Centre local de développement (CLD).

Les Centres locaux de développement sont des structures locales mises en place par le gouvernement du Québec en 1998 sur l'ensemble du territoire québécois. Ces corporations à but non lucratif sont gérées par un conseil d'administration entièrement composé d'acteurs du milieu. Il s'agit d'une forme de décentralisation de la gestion du développement instaurant une nouvelle forme de gouvernance locale, rendant un peu plus territorial ledit « modèle québécois ». Chaque CLD, responsable devant le Conseil régional de développement et le Gouvernement du Québec, a cinq principales responsabilités :

- Regrouper et centraliser les acteurs et les services de développement au niveau local.
- Élaborer et réaliser un plan d'action local (économie et emplois).
- Développer une stratégie locale de développement de l'entrepreneuriat et des entreprises prenant en compte les stratégies régionales et nationales.
- Agir en tant que comité consultatif auprès du Centre local d'emplois (CLE<sup>10</sup>).
- Exécuter, sur autorisation du ministre, tout mandat provenant des ministères et organismes gouvernementaux concernés par le développement économique.

La Société de développement économique Thérèse-De Blainville est donc un acteur majeur dans le dossier de la fermeture de l'usine General Motors de Boisbriand

---

<sup>10</sup> Créés en 1998, les CLE sont des antennes locales de l'agence Emploi Québec. Les 154 CLEs sont répartis sur tout le territoire de la province et permettent d'adapter les programmes du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale aux réalités régionales.

depuis l'annonce de celle-ci puisque son mandat en tant que CLD est de tout faire pour conserver et développer les emplois du territoire qu'elle administre.

Mais un CLD n'est pas autonome : comme nous l'avons vu, il est présidé par un conseil d'administration composé des acteurs du milieu. Dans le cas de la SODET, ce conseil d'administration est composé de 23 personnes :

- Un président, élu pour un mandat de deux ans,
- Un premier vice-président,
- Un second vice-président,
- Un trésorier,
- Un secrétaire,
- Et 18 administrateurs.

Ces personnes proviennent d'une multitude de secteurs : communautaire, manufacturier, agroalimentaire, commerce, conseillers municipaux, Centre local d'emploi et ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'exportation (voir Tableau 6). Ainsi, localement et pour le développement local, des gens d'origine aussi diverses que des patrons d'entreprise, des syndicalistes, des conseillers municipaux, des agents de développement économique ou des travailleurs sociaux et des bénévoles déterminent ensemble une stratégie locale de développement économique.

La fondation de la SODET-CLD remonte à plus loin que celle des CLD. En réalité, il existait un commissariat industriel, fondé en 1982, appelé la Société de développement économique de Groulx (SDEG). Ce n'est qu'environ dix ans plus tard que cette SDEG est devenu la SODET, alors qu'un changement de stratégie s'opérait,

de façon à mieux représenter le territoire desservi : la MRC Thérèse-De Blainville, et non le seul comté de Groulx.

**Tableau 6**  
**Membres du CA de la SODET, en 2005**

| Nom et profession  | Poste              | Secteur                            |
|--|--------------------|------------------------------------|
| <b>Charles Le Borgne</b><br>Directeur de la Société de développement économique<br>Thérèse-De Blainville | Administrateur     | Directeur de la SODET<br>(CLD)     |
| <b>Jean-François Gagné</b><br>Avocat   | Trésorier          | Professionnel                      |
| <b>Daniel Ratthé</b><br>Conseiller à la ville de Blainville  | Administrateur     | Blainville                         |
| <b>Danielle Demers-Thérien</b><br>Maire de la ville de Sainte-Anne-des-Plaines                           | Secrétaire         | Sainte-Anne-des-Plaines            |
| <b>Roger S. Gibb</b><br>Directeur général de Stablex Canada inc.   | Administrateur     | Manufacturier                      |
| <b>Audrey Laurin</b><br>Contrôleur à La Petite Bretonne inc.   | Administrateur     | Agroalimentaire                    |
| <b>Marc Dubuc</b><br>Directeur de Syscomax   | Administrateur     | Bâtiment                           |
| <b>Georges H. Sirois</b><br>Président de MGS   | 2e vice-président  | Manufacturier                      |
| <b>Pierre Verville</b><br>Président de l'hôtel Le Rivage   | Administrateur     | Commerce                           |
| <b>Joé Bélanger</b><br>Directeur du Centre financier aux entreprises Desjardins                          | Président          | Coopératif                         |
| <b>Nathalie Lachance</b><br>Directrice du Carrefour Jeunesse-Emploi                                      | Administrateur     | Communautaire                      |
| <b>Nadine Le Gal</b><br>Directrice de Cible  | Administrateur     | Communautaire                      |
| <b>Jean-François Lachance</b><br>Président de la CSSMI   | Administrateur     | Institutionnel                     |
| <b>Johanne Duplantie</b><br>Directrice de la FTQ Laurentides - Lanaudières                               | Administrateur     | Travailleurs                       |
| <b>Robert Frégeau</b><br>Conseiller à la ville de Boisbriand   | Administrateur     | Boisbriand                         |
| <b>Gilles Blanchette</b><br>Conseiller à la ville de Bois-des-Filion                                     | Administrateur     | Bois-des-Filion                    |
| <b>Ramez Ayoub</b><br>Conseiller à la ville de Lorraine  | Administrateur     | Lorraine                           |
| <b>Pierre Roussel</b><br>Conseiller à la ville de Rosemère   | Administrateur     | Rosemère                           |
| <b>Sylvie Surprenant</b><br>Conseillère à la ville de Sainte-Thérèse                                     | 2e Vice-présidente | Sainte-Thérèse                     |
| <b>Gilles Bergeron</b><br>Conseiller au Ministère  | Administrateur     | Ministère du<br>Développement éco. |
| <b>Guy Earl</b><br>Directeur du Centre local d'emploi de Sainte-Thérèse -<br>Emploi Québec               | Administrateur     | Centre local d'emploi              |
| <b>Marcel Ménard</b><br>Président de la Chambre de commerce et industrie T-De B.                         | Administrateur     | Autres membres                     |
| <b>Ginette Aubry</b><br>Directrice des Services financiers SFL   | Administrateur     | Autres membres                     |

Source : SODET, site internet.

#### 4.1.4 Les sous-traitants

Cette partie est très largement appuyée sur une étude réalisée par Claude Manzagol en 1990, portant sur la sous-traitance au Québec et dans la région des Laurentides en particulier.

Le rapport Guigère (2002) donne une définition des sous-traitants et précise qu'il existe une échelle à trois niveaux (ou rangs). Au troisième niveau, les entreprises fabriquent des petites pièces, pas nécessairement utilisées directement dans l'assemblage du produit final par le donneur d'ordre principal, mais plutôt utilisées par les sous-traitants de second niveau. Ceux-ci fabriquent des pièces plus évoluées, au contenu technologique plus élevé. En général, ils fournissent des produits plus spécialisés et ont donc comme clientèle les sous-traitants de premier niveau, aussi appelés intégrateurs.

Les intégrateurs fabriquent des pièces finies qui vont être directement intégrées au produit final du donneur d'ordre principal. Dans notre étude, nous nous sommes intéressés uniquement à ces intégrateurs, en premier lieu car cela facilitait la collecte et le traitement des informations, en second lieu car il nous apparaît évident qu'il existe un lien entre le niveau (rang) du sous-traitant et sa dépendance face à la performance économique du donneur d'ordre principal.

Ainsi l'on peut mettre en parallèle le niveau technologique, le niveau de spécialisation et le rang sur l'échelle de sous-traitance. Par exemple, un sous-traitant de troisième rang n'est pas très spécialisé et n'a pas un contenu technologique important dans sa production. En général, ces entreprises exploites des niches à forte utilisation de main-d'œuvre, à la technologie modeste et bien maîtrisée par tout le monde et donc fortement concurrentielle (Manzagol, 1990). Le degrés de dépendance

de ce sous-traitant face au donneur d'ordre principal est faible. En comparaison, un intégrateur a un niveau technologique plus élevé et a une production plus spécialisée; son niveau de dépendance est donc plus élevé face au donneur d'ordre principal.

Manzagol (1990) donne une typologie de la sous-traitance dans les Laurentides. Il distingue trois catégories de sous-traitants :

- De capacité, quand le donneur d'ordre sous-traite la partie de production qui excède sa propre capacité.
- De spécialité, quand le preneur d'ordre est plus spécialisé que le donneur d'ordre. Ici, le preneur d'ordre joue un rôle déterminant dans le choix des méthodes de production.
- De fourniture, quand le preneur d'ordre a un avantage technologique marqué. Il participe alors aux études préliminaires et choisit les méthodes de production lui-même.

C'est ainsi que la sous-traitance réalisée pour l'industrie automobile est cantonnée dans des domaines à forte intensité en main-d'œuvre nécessitant des technologies dont la maîtrise est très répandue. Ce sont des industries fortement concurrentielles comme les produits plastiques et le rembourrage (sièges). [...]

Il ressort donc que la plus grande partie de la sous-traitance actuellement réalisée dans les Laurentides peut être classée comme sous-traitance de capacité par rapport aux donneurs d'ordres. (Manzagol, 1990)

Dans son étude, l'auteur dresse un bilan de l'état du réseau des sous-traitants de la région qui nous apparaît des plus complets. Il conclut ainsi qu'en ce qui concerne la filière automobile, le réseau de sous-traitance est relativement lâche, voire inexistant.

Manzagol (1990) relève une série de facteurs explicatifs à cet état de faits :

- Contrainte structurelle.
- Importance des volumes.
- Tendance de l'industrie à favoriser la qualité.

Ainsi :

Les centres de décision et une forte proportion des établissements manufacturiers de cette industrie sont principalement concentrés autour de Détroit aux États-Unis et de Windsor en Ontario. A proximité des grands fabricants de voitures s'est agglutinée l'industrie des pièces. Entre ces deux groupes d'entreprises des liens importants se sont créés ; [...] En conséquence, les entreprises québécoises sont presque exclues de l'industrie des pièces, ce qui provoque, au Québec, une forte propension à importer de l'Ontario. (Manzagol, 1990. P72)

L'importance des volumes reliés aux contrats dans l'industrie automobile fait en sorte que les investissements de départ sont élevés et que les donneurs d'ordres négligent les entreprises nouvelles sur ce marché. De plus, les contrats qui étaient renouvelés tous les ans, sont, depuis la montée en puissance des concurrences nipponne et européenne, de plus en plus souvent attribués pour la durée de vie d'un modèle, soit approximativement dix ans.

En conséquence, pour Manzagol (1990), malgré un potentiel d'effets structurants inégalé, « très peu d'entreprises [québécoises] sont en mesure de faire face aux exigences inhérentes à la sous-traitance dans l'industrie automobile. »(p.73). Pour Manzagol, ce sont les sous-traitants ontariens gravitant autour des sites d'Oshawa et de Windsor/Détroit qui bénéficient des faveurs de GM, et ce pour des raisons autant rationnelles (proximité avec les grands sites d'assemblage et du siège social...) qu'émotionnelles (trajectoire historique de l'implantation de l'industrie automobile canadienne, relations d'affaires « traditionnelles »...)

Ainsi, Manzagol affirme que « le fait que ce soit un modèle précédemment produit en Ontario qui est présentement assemblé [à Boisbriand] fait en sorte que les contrats de sous-traitance sont déjà distribués à des entreprises situées en Ontario et aux États-Unis »(p.77)

Il existe donc une barrière à l'entrée de nouvelles entreprises québécoises sur ce marché, chose qui, note Manzagol, n'existe pas dans une industrie voisine: la fabrication d'autobus. A la construction de l'usine (par GM, en 1976, puis racheté par MCI en 1978, actuellement Nova Bus après différentes péripéties), le constructeur devait développer le réseau de sous-traitance dans la région pour assurer un minimum de contenu québécois aux autobus produits, en échange de quoi le gouvernement du Québec garantissait l'achat d'autobus. Ainsi « la part des fournisseurs québécois est ici beaucoup plus grande que dans le cas des automobiles construites à Boisbriand. »(p.78).

Dans le cas de l'industrie automobile, l'usine d'assemblage de Boisbriand a une très faible intégration à l'économie régionale et provinciale. L'ancrage territorial continental et non local de GM pousse Manzagol (1990) à conclure que dans un contexte où GM n'est pas intéressée à trouver des sources nouvelles d'approvisionnement au Québec et préfère le *statu quo*, la région des Laurentides et la province dans son ensemble se trouvent exclues des considérations stratégiques de GM et donc fortement défavorisées par rapport à l'Ontario. Nous illustrons ce fait avec les chiffres suivants : une Camaro compte plus de 5500 pièces assemblées et nous avons recensé seulement douze intégrateurs québécois pour l'usine de Boisbriand (voire Figure 3).



#### 4.1.5 La municipalité de Boisbriand

Avant d'en venir aux paliers de gouvernement, nous devons présenter la mairie de la municipalité de Boisbriand. Depuis 1994, il y a huit districts électoraux à Boisbriand. Tous les quatre ans, les Boisbriannais, ils sont un peu plus de vingt-mille, sont invités à aller aux urnes et à voter pour déterminer l'élu de leur district. Des partis politiques municipaux s'affrontent alors, et gagnent plus ou moins de sièges au conseil municipal, formé par les huit élus de chaque district. Quand un parti est majoritaire, son chef, élu dans un district, devient maire.

Fin 1998, des élections ont porté à la mairie Robert Poirier, renversant l'administration de Georges Dubois. Ce fut à l'époque une surprise, puisque malgré des attaques persistantes, tout le monde pensait que l'équipe Dubois resterait majoritaire au conseil (La Voix des Mille-Îles, 1998). C'est l'administration Poirier qui a dû faire face à la fermeture de l'usine GM.

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, la première réaction de la mairie fût de soutenir l'usine, en prenant contact avec les différents paliers de gouvernement, principalement avec le député de Groulx, comme nous le verrons, et en s'appuyant sur la SODET et les TCA. Par exemple, la SODET avait créé le Comité de soutien à l'industrie automobile des Basses-Laurentides (CSIABL), dont certains membres de la direction étaient des élus boisbriannais, dont le maire Poirier. Celui-ci n'a voulu fermer aucune porte et est devenu président du CSIABL, ce qui lui permettait de jouer sur plusieurs tableaux en même temps.

Ce qui est le plus marquant concernant la mairie de Boisbriand, c'est que l'administration de la municipalité n'a pas réagit en bloc. Seul le maire a été présent dans l'arène médiatique et politique. Pourtant, le départ de General Motors équivalait à la perte brute d'un dixième du budget annuel de la municipalité.

Or l'administration municipale n'a pas, en dehors du maire lui-même, posé de gestes forts, comme l'ont fait les autres acteurs, locaux ou provinciaux. Enfin, dans l'organisation même de la mairie, il est intéressant de constater qu'il existait, depuis 1998 et à l'initiative de l'administration Poirier, divers commissions et comités, présidés par un conseiller municipal et formés de citoyens de Boisbriand, agissant sur la vie culturelle, sociale, associative et économique de la municipalité. Or l'une d'entre elles, la commission du développement économique et social, n'a été créée qu'en 2003, soit deux ans après la fermeture de l'usine (entrevue 8).

#### 4.1.6 Les paliers de gouvernement

Il existe deux paliers de gouvernement au Canada : il y a le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial. Au moment de l'annonce de la fermeture, le Parti Québécois (PQ), nationaliste, était au pouvoir depuis neuf ans. Au moment de la fermeture de l'usine GM, le Premier ministre du Québec était Bernard Landry, mais celui-ci, avant de devenir chef du PQ et donc Premier ministre, avait été le ministre des Finances de Lucien Bouchard. C'est Pauline Marois qui a occupé cette fonction en remplacement de Bernard Landry, lorsque celui-ci a accédé au poste de Premier ministre suite à la démission de Lucien Bouchard, et ce jusqu'en 2003, quand le Parti libéral du Québec a gagné les élections. Bernard Landry avait aussi occupé le ministère de l'Industrie entre 1998 et 2001, puis ce ministère a été fusionné à celui des finances fin 2002 (Site Internet de l'Assemblée nationale du Québec). Ainsi, B.Landry et P.Marois sont deux acteurs importants dans le dossier de GM Boisbriand, or il faut souligner que ces deux personnalités étaient en concurrence à l'intérieur du PQ.

La concurrence politique au sein même du PQ entre P.Marois et B.Landry a certainement eu un rôle non négligeable dans les actions qui ont été posées concernant le dossier de la fermeture de l'usine GM de Boisbriand par le gouvernement péquiste. Malgré des questions posées par l'opposition depuis 1997, les gouvernements péquistes (Bouchard puis Landry) sont toujours restés optimistes concernant l'usine boisbriannaise. Ainsi, en 1998, alors que GM commençait à sérieusement menacer de fermeture son site boisbriannais, interrogé sur l'avenir de l'usine dans le cas de la fin du Pacte de l'auto, B.Landry répondait que ce n'était qu'une question de coûts de production et de compétitivité : « Si on est capable de faire des avions, imaginez-vous les bagnoles. C'est pas mal plus facile. » (Assemblée nationale du Québec). Les députés des circonscriptions locales étant péquistes, ils n'ont pas posé de question en chambre, laissant aux libéraux ce travail-là. Mais il appert que, bien que la fermeture ait eu lieu en pleine période d'élection, les libéraux n'ont pas beaucoup confronté le gouvernement péquiste sur la question de l'usine de Boisbriand. L'un de nos répondants, représentant du syndicat des TCA, nous a d'ailleurs dit :

Il est venu ici, Charest [chef du Parti libéral du Québec], dans ce bureau. Là, où t'es assis, il était assis, et il me posait des questions sur GM. Mais Landry et le PQ faisaient leur job, alors il était frustré, car il voulait que je lui dise des trucs, tu vois ? Pour aller poser des questions à l'Assemblée... Mais le PQ faisait sa job ! Du coup, il est allé faire un discours sur le stationnement, là dehors, et il est parti. Je l'ai plus jamais revu. C'était fini. (transcription de l'entrevue 3)

Attardons-nous maintenant sur le rôle du gouvernement fédéral. Au moment de la fermeture de l'usine General Motors de Boisbriand, le Premier ministre du Canada était Jean Chrétien. Son ministre du Commerce international était Pierre Pettigrew. Le ministre des finances était jusqu'en juin 2002 Paul Martin, actuel Premier ministre du Canada, puis John Manley.

Ce dernier est un personnage important dans le cas GM Boisbriand, puisqu'il était ministre de l'Industrie jusqu'en 2000, soit le moment où GM a annoncé la fermeture. Entre 2000 et 2002, il fut le ministre des Affaires étrangères (site Internet du Parlement du Canada). Le gouvernement provincial, par l'intermédiaire de B.Landry, annonçait un éventuel prêt de 360 millions de dollars pour permettre à GM de maintenir son activité à Boisbriand. Mais le ministre Manley s'est opposé à cela et a demandé à B.Landry, par la voie de la presse, quel était le but recherché par le gouvernement provincial en finançant une compagnie faisant plusieurs centaines de millions de dollars de profit par an (Radio Canada). Le gouvernement fédéral ne s'est pas engagé de façon ferme pour soutenir l'usine québécoise.

Comme nous l'avons vu précédemment, la trajectoire historique de l'industrie automobile canadienne a concentré les usines d'automobiles dans le sud de l'Ontario, et le gouvernement provincial ontarien a d'ailleurs des lobbyistes assez performants auprès du gouvernement fédéral et des grands constructeurs américains (entrevue 3). B.Landry a d'ailleurs fait remarquer, lors d'une conférence de presse suivant la sortie musclée de J.Manley, que ce dernier ne pouvait pas, malgré son mandat d'élus fédéral, saisir l'importance de l'usine boisbriannaise pour le Québec, étant un député du sud de l'Ontario.

#### 4.2 Les acteurs en action

Bien que le syndicat des TCA et le milieu local aient senti le vent tourner bien avant, ce n'est qu'à partir de l'annonce de la fermeture de l'usine, le 25 septembre 2001, que les acteurs que nous avons présentés vont s'activer. Au moment de l'annonce de la fermeture de l'usine, le président de la section locale 1163, Robert Fournier, a été le premier à réagir. Il est allé chercher l'appui de la communauté d'affaires de la région. Il a donc contacté la SODET, puis s'est assuré du soutien de la municipalité boisbriannaise en communiquant avec le maire Poirier. Nous verrons

dans la section suivante que, sous l'impulsion du CLD, celui-ci et la municipalité de Boisbriand avaient avancé un projet pour soutenir l'activité de l'usine. La stratégie locale cherchait au départ à enraciner plus profondément l'activité de l'usine sur le territoire boisbriannais, mais après l'annonce de la fermeture par GM, cette stratégie a changé et le milieu local, sous l'impulsion de la mairie de Boisbriand, a opté, comme nous le verrons, pour un remplacement de l'usine.

La mobilisation du milieu a mené à la publication d'un bulletin mensuel prenant la forme d'un dépliant, où la communauté des gens d'affaire de la région écrivait à GM pour lui vendre sa région : « Ça faisait trente ans que GM était dans la région. GM Boisbriand connaissait la région, mais est-ce que Détroit la connaissait bien ? » (transcription de l'entrevue 4). Malgré le fait que « la direction locale était bien contente que la communauté des gens d'affaire soutienne la cause de l'usine de Boisbriand » (transcription de l'entrevue 4), il est impossible de dire si les bulletins, publiés par la SODET et envoyés directement à Détroit, ont été lus et, surtout, pris en considération.

Parallèlement, la direction québécoise du syndicat entre en contact avec le palier politique provincial. Son objectif était, en continuité avec la « tradition » québécoise, d'éventuellement obtenir que le gouvernement offre à GM de nouveaux avantages, fiscaux ou autres, voire même un prêt, pour que la firme maintienne l'activité à Boisbriand. Mais le Québec est alors en pleine période électorale, et le gouvernement doit faire face aux attaques du parti libéral de J.Charest, au mécontentement de la population et à une lutte intestine entre le chef B.Landry et sa rivale et ministre des Finances P.Marois.

B.Landry, Premier ministre du Québec, tente sans succès de joindre la direction de Détroit. Il va falloir l'intervention du Premier ministre du Canada pour qu'une réunion entre la haute direction de GM et des représentants canadiens ait lieu.

Le ministre fédéral des finances, J.Manley, un représentant de la SODET et des membres du syndicat se sont rendus à Détroit et ont argumenté pour que GM ne ferme pas son site québécois (entrevue 1). Or un représentant du syndicat nous a appris :

La décision était prise bien avant ça, plusieurs années avant, et ils [les directeurs de GM] ont planifié en fonction de cela. Je crois que ça remonte aux années 1990, quand ils nous ont donné la production de la Camaro. À l'ouverture de l'usine, on produisait des propulsions, puis vers 1987, ils nous ont équipé en traction avant. On produisait des tractions avant. Mais en 91, ils ont sorti [de l'usine boisbriannaise] cette nouvelle technologie et ont fait entrer de la veille technologie : ils nous ont fait produire des tractions arrière, des propulsions. C'est des propulsions : les Camaros et Firebirds. Mais il n'y avait plus de modèle en traction arrière après la Camaro, sauf la Cadillac, mais ils ont construits une usine flambant neuve à Lansing. Ils ont pas fermé en 1990 parce qu'il restait un marché d'à peu près 200 000 véhicules par année pour la Camaro (transcription de l'entrevue 4).

B.Landry avait même fait l'annonce d'un prêt de 360 millions de dollars, en fait, un montage financier plus qu'un véritable chèque, qui n'a d'ailleurs pas fait changer d'avis la direction de Détroit. Ce plan de sauvetage n'a pas été pris au sérieux par l'ensemble des acteurs. GM n'a même pas donné suite à cette annonce, et le gouvernement fédéral non plus, considérant d'une part qu'une entreprise multinationale qui faisait plusieurs milliards de dollars de chiffre d'affaire n'avait pas besoin d'une aide quelconque pour garder une usine ouverte et que, d'autre part, il était temps que le gouvernement de la province cesse d'investir de l'argent pour soutenir des entreprises en difficulté (Le Droit, 18/10/1999). Il semble évident que si le premier argument paraît logique, le second est plutôt une attaque contre la spécificité québécoise et son modèle de développement original. Mais même le milieu d'affaire local n'avait pas pris au sérieux l'offre de B.Landry (entrevues 1 et 6).

Alors que le temps passait, le syndicat est allé jusqu'à proposer à la direction de Détroit le passage au modulaire. Il s'agit d'un précédé de fabrication très automatisé qui aurait coûté un grand nombre d'emplois dans une usine de cette taille, montrant à quel point le syndicat était prêt à faire des concessions pour maintenir l'activité à Boisbriand (entrevues 2 et 4).

Face au refus de la compagnie, le comité de l'usine et les négociateurs sont entrés en scène. Le négociateur principal au moment de la fermeture a demandé l'ouverture de négociations pour obtenir des compensations pour la fermeture. Mais la direction de Détroit voulait fermer l'usine en appliquant la convention collective à la lettre. C'est à ce moment-là que les TCA ont organisé la « caravane des TCA ». Pendant un mois, à partir du 28 janvier 2002, L.Desnoyers, directeur national des TCA-Québec, ainsi que des membres du syndicat et des journalistes, ont sillonné les routes de la province pour sensibiliser les populations, les députés, les maires et les conseils municipaux à la fermeture de GM Boisbriand. Avec l'appui logistique de la FTQ, ils ont récolté l'appui des élus locaux et surtout de la population.

Le but était simple : pour faire pression sur General Motors et forcer des négociations sur d'autres bases que la convention collective de l'usine, les TCA ont menacé la compagnie d'un boycott général des produits GM dans la province. Franc succès, L.Desnoyers est rentré à Montréal avec l'appui de tous les maires rencontrés et de la population, avec des lettres de soutien et une pétition signée par plus 100 000 québécois, qui a été remise à Québec et à Ottawa (entrevue 2).

L'un des motifs avancés par la direction de GM pour la fermeture était la baisse des parts de marché dont souffrait la compagnie. La direction de Détroit a-t-elle pris au sérieux la menace de boycott ? « Nul ne le sait, sauf les personnes qui ont accès au 17<sup>e</sup> étage du building de GM à Détroit » (transcription de l'entrevue 4). Les négociateurs des TCA ont alors rencontré non pas la direction de l'usine, mais des

personnes qui étaient nommées par GM Canada et d'autres qui venaient de Détroit (entrevue 3). Ces négociations furent rudes, d'après l'un de nos répondants :

GM avait fait ses négociations avec les UAW aux États. Il ne restait que le Canada. Alors on a décidé qu'il fallait passer avant Oshawa, parce qu'on s'est dit qu'il fallait prendre notre part avant eux. Tu comprends, si on passait après, ils [la direction de GM] nous auraient dit qu'ils avaient déjà trop donné pour Oshawa, et on aurait rien pu faire, on aurait plus eu de marge. Alors comme à un banquet, on est entré en forçant la porte, et on les a forcé à nous servir une bonne part du steak. On a pris tout ce qu'on pouvait (transcription de l'entrevue 3).

Au moment où les négociations débutaient, un travailleur syndiqué insatisfait a lancé publiquement, à l'usine même, le *Mouvement boycott GM*. L'idée était sensiblement la même que celle du syndicat, mais, travaillant en dehors du syndicat, « il a failli tout faire flancher. On [les négociateurs des TCA] était à Détroit et on commençait bien nos négociations quand ils [la direction de GM] nous ont dit : « c'est qui ça ? Il est avec vous ? si c'est ça, on arrête tout là, tant que vous mettez pas de l'ordre dans vos affaires ! ». Il s'est fait virer du syndicat. » (transcription de l'entrevue 3). Le *Mouvement boycott GM* a eu un certain écho auprès des travailleurs les plus jeunes de l'usine, qui craignaient que le syndicat ne soit pas en mesure de faire grand chose pour eux, mais dès que les négociateurs du comité de l'usine sont venus pour expliquer ce qu'ils arrivaient à obtenir de Détroit, la plupart ont abandonné ce mouvement et les négociations ont pu reprendre.

Au total, sur les 1 200 ouvriers de l'usine, 1 300 avec les gens de métier (soudure, mécanique etc.), environ 400 n'avaient pas l'âge pour pouvoir avoir accès à leurs pensions. La moyenne d'âge des travailleurs de l'usine était en effet de 52-53 ans. Ces quelques travailleurs plus jeunes ont donc bénéficié d'offres d'emploi préférentielles de GM dans ses deux autres usines canadiennes. Moins de 70 ont accepté et font la navette entre l'Ontario et le Québec deux fois par semaine pour aller



travailler à Oshawa. Il restait, en novembre 2004, environ 290 travailleurs trop jeunes pour toucher leur pension. Ces personnes perçoivent de GM une prestation égale à 65% de leur salaire au moment de la fermeture, et ce pendant une durée maximale de quatre ans et demi. Les salaires dans l'industrie automobile nord-américaine sont assez élevés : 30 à 32 dollars de l'heure pour les ouvriers de la production, et jusqu'à 36 dollars de l'heure pour les gens de métier. Les négociateurs des TCA ont de plus obtenu de GM des montants forfaitaires pour les travailleurs ayant 30 ans d'ancienneté ou plus, ou âgés de 50 ans ou plus. Ces montants, dont la valeur est de 60 000 dollars, prennent en quelque sorte la forme de primes de licenciement (entrevue 3).

L'usine a fermé en août 2002, et a été détruite depuis. La section locale 1163 n'ayant donc plus de raison d'être a été dissoute et est remplacée par la section locale 698, qui regroupe environ une trentaine d'anciennes sections locales plus petites éparpillées entre les Basses-Laurentides, Laval et Montréal. À propos de General Motors, l'un de nos répondants nous raconte : « Ils veulent se faire oublier au Québec. T'as vu à la vitesse où ils ont jeté la bâtisse à terre ? Ils ont acheté la paix sociale, ils veulent se faire oublier. » (transcription de l'entrevue 3). Ce point de vue peut être corroboré par la promesse qu'a obtenu le gouvernement du Québec de la part de GM pour que la compagnie investisse au Québec. De plus, General Motors s'est engagée auprès du gouvernement à augmenter de 400 millions de dollars canadiens ses approvisionnements dans la province, portant la somme de ses achats à 1 milliard 300 millions, et ce dans les cinq années à venir. Mais GM n'a toujours pas remboursé le prêt de 220 millions de dollars qu'elle a obtenu en 1987, et considère qu'il n'y a pas de raison de la faire avant l'échéance, en 2017.

#### 4.3 Le projet local face à la fermeture : la ZAA

Nous allons maintenant présenter le projet de Zone de l'automobile avancée (ZAA). Même si ce projet n'a pas été réalisé, et ne se réalisera probablement jamais, il est important car il révèle la stratégie locale et la position des acteurs. Ce projet aurait pu avoir une force structurante pour l'économie de Boisbriand, de la MRC Thérèse-De Blainville, mais aussi pour l'économie nationale québécoise et même canadienne. Il est le fruit d'une réflexion des commissaires de la SODET et du Comité de soutien à l'industrie automobile dans les Basses-Laurentides (que nous nommerons désormais Comité de soutien ou CSIABL). Créé en 1997 par la SODET, ce comité est un des moyens que cet organisme a utilisé pour motiver l'industrie automobile de la région. À l'origine, ce comité devait être beaucoup plus centré sur la compagnie GM, et devait s'appeler Comité de soutien à GM Boisbriand. Mais le but était trop réducteur, et il a été élargi pour devenir non pas un comité de survie de l'usine, mais bien un comité pour le développement d'une industrie automobile au Québec. Projet ambitieux s'il en est, nous verrons pourquoi il a avorté

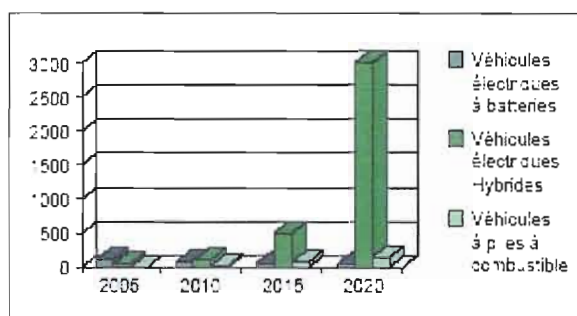
Le Comité de soutien se compose à l'origine principalement de quatre membres de la SODET, de trois membres de la mairie de Boisbriand, d'un représentant de la Conférence régionale des élus, d'un représentant du gouvernement provincial et d'un représentant de la chambre de commerce. Mais en 1998, le nouveau maire de Boisbriand, R.Poirier, prend la présidence du CSIABL, et les choses changent peu à peu. Après être devenu préfet de la MRC, il prend la place du représentant de la conférence régionale des élus, puis remplace un membre de la SODET par un nouveau représentant de la mairie. Le comité est alors formé par le maire et quatre membres de la mairie de Boisbriand, un représentant de la chambre de commerce, suivant la direction du maire de Boisbriand, ainsi que seulement trois membres de la SODET, et un représentant du gouvernement provincial (entrevues 1 et 7).

Il est intéressant de constater que le Comité de soutien a été créé bien avant l'annonce de la fermeture de l'usine par la compagnie. Le milieu avait donc conscience du fait que l'usine était plus ou moins en difficulté. Le CSIABL a donc été formé pour créer un dynamisme nouveau à partir et autour de l'usine boisbriannaise, structurer un tissu local de production, attirer des investisseurs, bref, créer une véritable industrie locale et ne plus se contenter d'une usine d'assemblage.

Selon un de nos interviewés, la compagnie étant intéressée à faire baisser ses coûts de production, a réagi favorablement à cette initiative. Mais ce que nous appellerons l'*inertie du système* a fait en sorte que tout est allé trop lentement alors que les événements externes se sont précipités. Alors que la compagnie annonçait la fermeture de l'usine, la SODET a encore plus peaufiné son projet de Zone de l'automobile avancée, en faisant réaliser une étude de faisabilité. Les raisons évoquées pour la création de cette Zone étaient variées : récession, baisse de la consommation, crainte des consommateurs après les attentats du 11 septembre 2001, exigences environnementales des consommateurs et des États. De même, le marché évolue et de nouvelles approches émergent, telle l'automobile hybride, qui semble promise, à terme, au remplacement des véhicules actuels (voir Figure 5). Il y a de plus la débâcle du transport aérien et la baisse des prix des matériaux légers, comme l'aluminium et le magnésium.

Il est curieux de constater à quel point le Québec peut être à la pointe de la technologie sans être capable d'en tirer partie : depuis le milieu des années 1980, Technologies M4, une filiale d'Hydro-Québec, a inventé un moteur-roue électrique pouvant remplacer efficacement un moteur à explosion traditionnel. Mais ce n'est que depuis 2002 que TM4 essaye de commercialiser son produit, alors que certains constructeurs ont déjà développé leurs propres solutions hybrides, comme Toyota par exemple.

**Figure 5**  
**Augmentation des ventes de véhicules hybrides, en milliers d'unités**



Source : Ministère du développement économique et régional. Dans Giguère, Cloutier et Gagnon, 2002, p.50.

La SODET voit en ces facteurs une opportunité stratégique pour la région et pour le Québec. Il s'agit de créer une zone pour promouvoir la fabrication non conventionnelle d'automobiles. Les activités ciblées concernent donc quatre aspects particuliers :

- Les matériaux légers (aluminium, magnésium, composites et plastiques).
- L'équipement spécialisé (freins, suspensions).
- Les systèmes électroniques embarqués.
- Les systèmes de propulsion alternatifs (moteurs électriques et hybrides, piles).

Les atouts de la MRC Thérèse-de Blainville pour attirer ce type de fabrication ont été résumés dans le tableau suivant par la SODET (Tableau 7) :

**Tableau 7**  
**Ressources pouvant être mobilisées par la MRC Thérèse-de Blainville pour le développement de la Zone de l'automobile avancée**

|  |  |
|--|--|
| <p align="center"><b>Infrastructures :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piste d'essais PMG Technologies (Blainville)</li> <li>• Aéroport international de Mirabel</li> <li>• Réseau ferroviaire (CP Rail)</li> <li>• Réseau routier (Aut. 15 et 13, 640)</li> </ul>  | <p align="center"><b>Expertises :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre d'expérimentation des véhicules électriques du Québec (CEVEQ)</li> <li>• PMG Technologies</li> <li>• CMC</li> <li>• Centre de développement des composites du Québec (Saint-Jérôme)</li> <li>• CETSO (devenu le Centre d'Innovation Électronique du Québec, Sainte-Thérèse)</li> <li>• SODET</li> </ul>                                      |
| <p align="center"><b>Industries :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GM</li> <li>• Paccar</li> <li>• Mackie</li> <li>• NovaBus (Saint-Eustache)</li> <li>• Technologies WBF</li> <li>• Métal Vulcain</li> <li>• Raufoss</li> <li>• Freins NewTech</li> <li>• Kampco</li> <li>• Fauteux</li> <li>• Elasto Proxy</li> <li>• Métal R.S.G.</li> <li>• Pwercast</li> <li>• Sealrez</li> <li>• Techni-Sub</li> </ul> | <p align="center"><b>R&amp;D et enseignement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alliance Polytechnique / McGill</li> <li>• Cégep de Saint-Jérôme</li> <li>• Cégep Lionel-Groulx</li> <li>• Centre de formation professionnelle de l'automobile</li> <li>• Centre des services aux entreprises</li> <li>• Centre de formation en transport routier</li> <li>• Centre de formation en logistique du transport</li> </ul> |

Source : Zone de l'automobile avancée, SODET, 2001.

La SODET relève donc le fort potentiel de la région ainsi que les ressources endogènes et exogènes qu'elle peut mobiliser en ce qui a trait aux nouvelles technologies dans l'industrie automobile. Ce point de vue est appuyé par un rapport de la Direction des équipements de transport, de l'environnement et de la plasturgie, dressant le portrait industriel de la filière automobile au Québec en 2002 (Giguère, Cloutier et Gagnon, 2002).

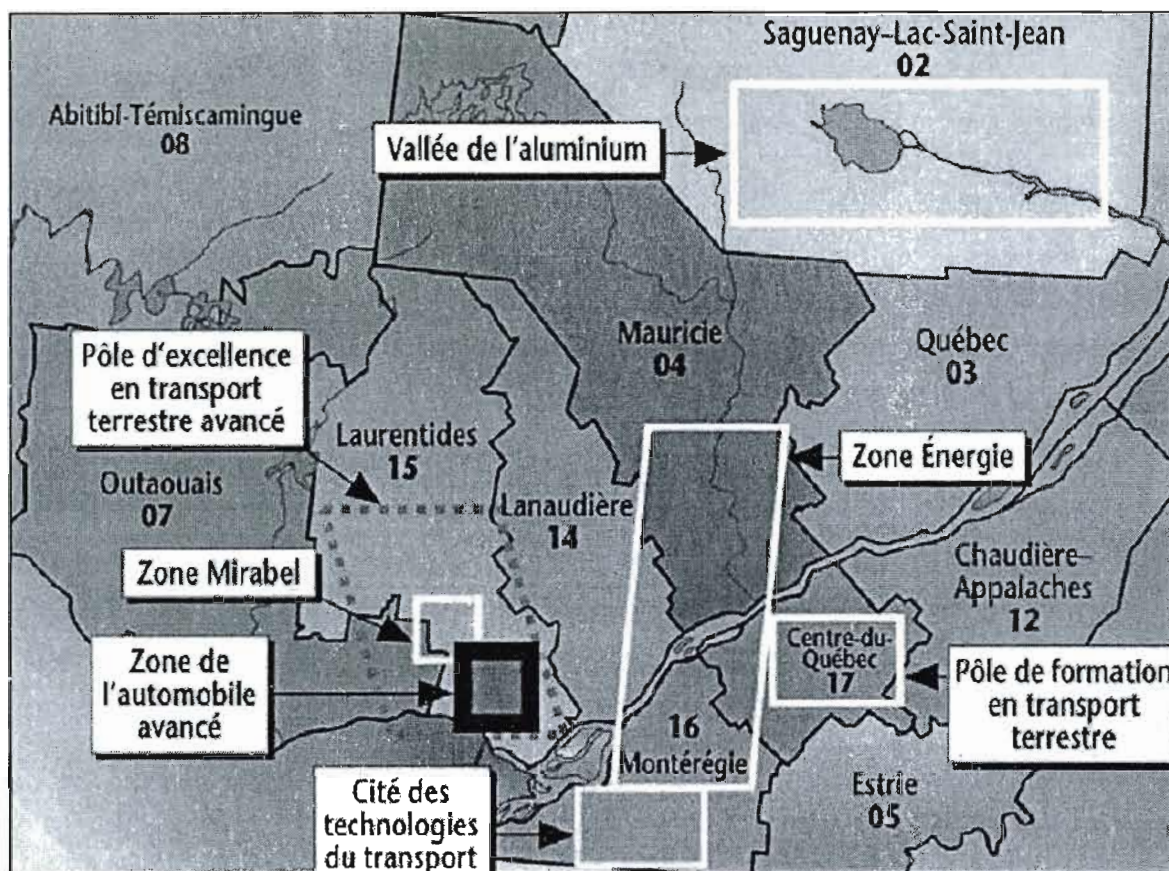
En effet, dans ce travail, diffusé peu après la fermeture de l'usine GM, les auteurs prouvent que la région des Basses-Laurentides jouit d'atouts considérables concernant l'automobile avancée. Le premier d'entre eux étant, curieusement, le fait qu'il n'y ait pratiquement pas d'investissement d'importance de l'industrie automobile classique, comme on peut en retrouver en Ontario par exemple. Cela pourrait permettre à d'éventuels investisseurs de miser sur une région neuve avec des capitaux neufs, plutôt que d'avoir à reconverter une ancienne industrie, ce qui serait plus difficile.

Or la stratégie mise en place par la SODET visait deux points :

- Bâtir un noyau fort de valeur ajoutée en développement de nouveaux procédés de fabrication de pièces en métaux légers et composites.
- Créer la base d'une filière intégrée pour les nouvelles générations de véhicules hybrides à l'échelle régionale et à l'échelle québécoise.

L'objectif était donc de capitaliser sur la production québécoise de produits d'aluminium et de magnésium, métaux abondants dans la province, et ainsi positionner la province sur l'échiquier mondial pour accueillir des fournisseurs, voire des assembleurs de ces véhicules de nouvelle génération. Le projet est donc d'envergure nationale, comme le montre la carte suivante (Figure 6).

Figure 6  
Projet de la ZAA dans une perspective pan-québécoise



Source : Carte tirée de l'étude réalisée par Innovitecn. *La Zone de l'automobile avancée*, novembre 2001, p.46. Dans *La filière automobile au Québec*, Giguère, Cloutier et Gagnon, 2002.

Ce projet de Zone de l'automobile avancée devait se structurer en trois pôles : le développement industriel et commercial, la gestion de l'approche nationale de l'automobile et la gestion de la recherche.

Le développement industriel devait être l'objet privilégié de la SODET. La prospection des investisseurs et la promotion liées au secteur de l'automobile



devaient se faire dans le cadre d'une alliance avec la Zone de commerce international de Mirabel, et viser un réseau très spécifique (Détroit, Toronto, Paris, Frankfort, Tokyo : les capitales mondiales de la production automobile). D'autres acteurs québécois devaient aussi prendre une participation dans le projet, comme la Société Générale de Financement, Investissement Québec ou Montréal International (SODET, 2001).

La gestion de l'approche nationale de l'automobile devait, selon l'étude réalisée par Innovitech, être l'apanage du Comité Québec-Auto Inc. et du Centre de liaison et de transfert sur l'automobile (CLT Automobile). Le comité Québec-Auto devait être composé de représentants des organisations et des entreprises participant à un fonds d'innovation (200 M\$) et d'acteurs de l'industrie de l'automobile et de la région. Quand au Centre de liaison et de transfert, il aurait dû s'agir d'une équipe de gestion composée de spécialistes de l'automobile, chargée d'administrer un fonds d'investissement en transport terrestre (500 M\$), de coordonner la gestion du fonds de développement technologique de l'automobile (fonds d'innovation), de mobiliser les acteurs nationaux et d'assister le Comité Québec-Auto dans la sensibilisation des pouvoirs publics aux intérêts de l'industrie automobile québécoise (SODET, 2001).

Enfin, la gestion de la recherche devait se faire via le Consortium québécois des technologies de l'automobile (CQTA) qui devait voir à la création et à la coordination d'une série d'organismes de recherche et de valorisation. Celui-ci aurait dû regrouper un centre de recherche sur le magnésium et les alliages spécialisés, un organisme appelé AutoLab Québec, un centre de prospective sur l'automobile et un incubateur. Le Centre de recherche sur le magnésium devait être un partenariat entre l'Université du Québec à Trois-Rivières et le Centre de recherche sur les matériaux légers (GM, École polytechnique et Université McGill). AutoLab Québec devait être une plate-forme de développement et de promotion des technologies québécoises dans l'automobile avancée regroupant une trentaine de partenaires technologiques et



pouvant en accueillir davantage par la suite. Ceux-ci devaient se concentrer sur les matériaux légers, les systèmes de propulsion alternatifs, l'électronique embarquée, les essais et les certifications. Le centre de prospective sur l'automobile devait être en quelque sorte chargé d'effectuer une veille technologique en étudiant les nouvelles tendances en matière de consommation, de recherche, de fabrication et de commercialisation dans le transport terrestre avancé. Il devait conseiller le CLT Automobile sur les priorités de recherche et de développement, relativement aux priorités de la Zone. Enfin, un incubateur en automobile devait être créé. Spécialisé dans la valorisation des technologies développées par le CQTA ou par d'autres sources, ce parc d'instruments scientifiques devait organiser des séminaires, donner accès à un bassin de consultants ou à des programmes de parrainage (SODET, 2001).

Le Comité Québec-Auto Inc. devait donc gérer les mesures d'aide à l'industrie automobile pour implanter celle-ci dans la région, dans une dynamique nationale. Ce projet de ZAA, étant une réaction pro-active à la menace de fermeture de l'usine GM, devait en principe, dès 2001, appuyer la venue sur le territoire de la MRC de 17 projets d'implantation. Bien évidemment, ce projet, qui prévoyait l'assemblage de ressources existantes et la création de nombreuses autres, tout cela supposait des mesures fiscales attrayantes. Celles-ci sont résumées dans le tableau suivant (Tableau 8) (SODET, 2001).

**Tableau 8**  
**Programme intégré de mesures fiscales proposées dans le cadre de la création de la Zone de l'automobile avancée**

| <b>Sujet</b>               | <b>Durée</b> | <b>Détail</b>   |
|----------------------------|--------------|---|
| <b>Employés</b>            | 5 ans        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédit d'impôt basé sur l'accroissement de la masse salariale pour une année donnée (A), des employés admissibles d'une société admissible, par rapport à l'année précédente (B) selon la formule : <math>\text{Montant} = 40\% \times (A - B)</math></li> </ul>   |
| <b>Équipements</b>         | 3 ans        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25% du coût d'achat et de location d'équipements spécialisés admissibles</li> </ul>  |
| <b>Bâtiments</b>           | 3 ans        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25% de la valeur du bâtiment</li> </ul>  |
| <b>Aides financières</b>   | 10 ans       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement des paiements de taxes remboursables (garantie de prêt et congé d'intérêt).</li> <li>• Financement provisoire des crédits d'impôts remboursables (garantie de prêt).</li> <li>• Étude de faisabilité (remboursement jusqu'à 50% des coûts).</li> <li>• Recrutement, formation et aide à la gestion des ressources humaines (remboursement 50% des coûts par Emploi Québec).</li> </ul> |
| <b>Aide aux opérations</b> | 10 ans       | Exemptions : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impôts sur le revenu.</li> <li>• Taxe sur le capital.</li> <li>• Cotisations des employeurs aux fonds de services de santé.</li> </ul>  |

Source : Zone de l'automobile avancée, SODET, novembre 2001.

Il était prévu, avec la création en 2001 de la ZAA, que la région devait accueillir plus de 500 millions de dollars d'investissements dès l'année suivante, contre 200 millions sans ces mesures. En dix ans, il était anticipé que ce seraient trois milliards de dollars d'investissement qui seraient venus dans la région, et que cinq mille emplois auraient été créés.

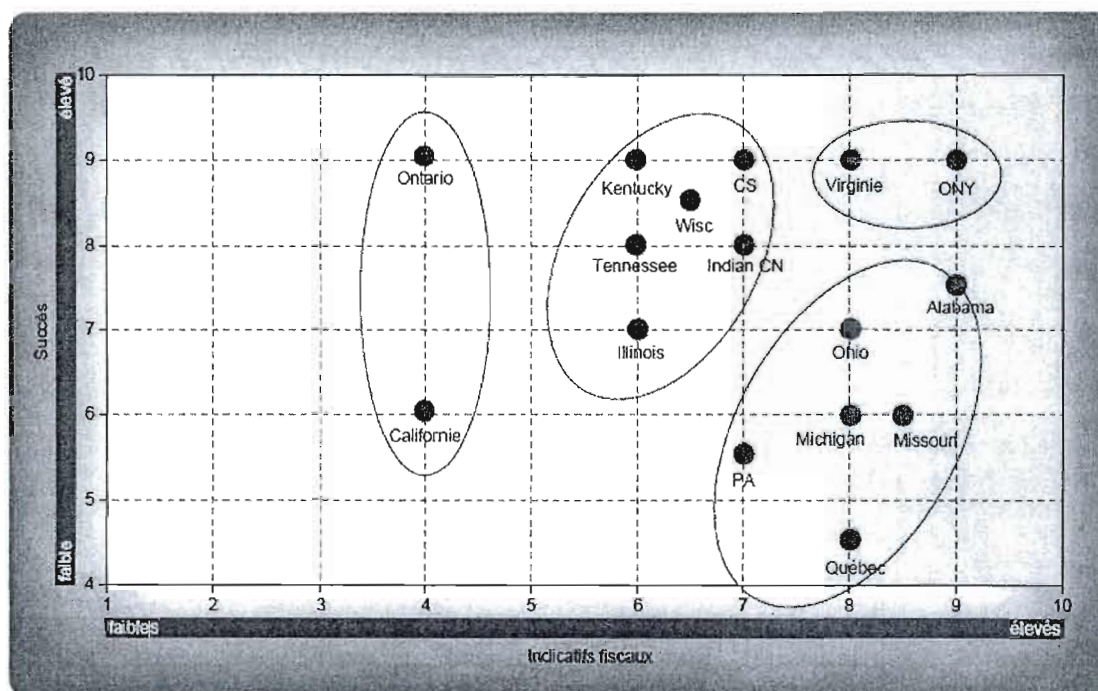
On le voit, c'est un véritable plan de développement industriel à l'échelle provinciale qui a été monté par le milieu local, en réaction aux problèmes vécus par

GM et à l'annonce de la fermeture de l'usine boisbriannaise. Mais le tableau précédent permet d'entrevoir aussi les coûts importants liés à la mise en place de la ZAA que l'État québécois et les collectivités locales auraient eu à assumer.

Dans un contexte électoral délicat, étant donné que d'autres zones spéciales avaient été créées ailleurs dans la province, sans avoir démontré un effet positif clair (Zone de Mirabel par exemple), le gouvernement de l'époque n'a pas suivi le projet de la SODET. Comme le résume l'un de nos répondants : « Nous sommes arrivés deux ou trois ans trop tard avec ce projet. Là, le gouvernement se rendait compte que cela ne rapportait pas autant que prévu, ce genre de zone. » (Entrevue 7).

En effet, dans le rapport sur la filière automobile québécoise de Giguère, il est montré le rapport entre les incitatifs fiscaux accordés par différents États d'Amérique du Nord à l'industrie automobile et leurs succès relatifs. Les cas québécois et ontariens sont particulièrement intéressants : le Québec a beaucoup plus d'incitatifs que l'Ontario, mais leurs succès sont moindres. Mais parmi les États qui ont du succès, certains ont des incitatifs fiscaux très forts, égaux ou plus forts encore que ceux qui sont présents au Québec (voir Figure 7).

**Figure 7**  
Succès relatifs des incitatifs fiscaux dans l'industrie de l'automobile selon le lieu de production



Source : Automotive Compass, Projet Shooner, rapport final, 12 mai 2000, p.46. dans *La filière automobile au Québec*, Giguère, Cloutier et Gagnon, 2002, p.39.

Le gouvernement Landry n'a donc pas donné son appui au CSIABL ni à la SODET et le projet de ZAA s'est donc retrouvé écarté :

Lors d'une rencontre [des représentants de la SODET] avec le député et Bernard Landry, avec le syndicat aussi, le député a dit à Landry : « c'est foutu ». Ou quelque chose du genre. C'est clair que plus personne n'y croyait. Qu'est-ce-tu veux faire avec ça ? J'ai baissé les bras moi aussi, je suis pas pour aller au front tout seul ! (transcription de l'entrevue 7)

Actuellement, le projet de Zone de l'automobile avancée est toujours un projet, qui n'avance que très peu. Le gouvernement actuel n'est guère plus intéressé à le mettre en place que le précédent, et l'industrie automobile québécoise doit se développer toute seule dans un contexte d'internationalisation.

#### 4.4 Le projet Faubourg Boisbriand : la fin d'un rêve ?

L'usine ayant fermé, la compagnie General Motors a vendu son terrain et ses bâtiments à la firme Cherokee, qui effectue de la prospection immobilière. Cette dernière ayant mis l'usine à terre, a proposé, de concert avec le maire Poirier, un projet mixte résidentiel, commercial et industriel de prestige : le Faubourg Boisbriand. La première phase, concernant le résidentiel et le commercial, a été annoncée le 6 avril 2005. Il s'agit d'un projet intégré, de développement d'une nouvelle ville entière et pratiquement autonome. C'est d'ailleurs le leitmotiv de ses promoteurs : une nouvelle communauté urbaine intégrée. Plus besoin de voiture, on pourra passer sa vie dans le périmètre du Faubourg Boisbriand sans jamais manquer de rien et en profitant d'un environnement à taille humaine (Cabinet du maire, 2005)

Si le Faubourg Boisbriand pousse plus ou moins la Zone de l'automobile avancée aux oubliettes, il faut comprendre les motivations des deux acteurs qui la mettent en place. Rappelons qu'avec le départ de GM, c'est environ 10% du budget de la municipalité qui a disparu du jour au lendemain. Même si le maire a sagement utilisé le CSIABL pour recevoir une aide du gouvernement provincial – qui ne pouvait aider la municipalité directement pour des raisons légales (entrevue 7) – il n'a pas de raison de privilégier une vision nationale de l'industrie automobile en sacrifiant le bien-être de ses administrés. C'est donc dans une optique très locale que le maire préfère développer un projet résidentiel et commercial, qui rapportera en taxe beaucoup plus qu'un parc industriel, aussi développé soit-il. D'autant que la ZAA ne

devait pas être associée exclusivement au territoire boisbriannais, mais à toute la MRC.

Dans ce chapitre, nous avons présenté les principaux acteurs : la firme General Motors, le syndicat des Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA Québec) et la SODET. Nous avons vu leur rôle dans la fermeture et leurs réactions après la fermeture. De même, nous avons présenté le projet de Zone de l'automobile avancée, mettant en scène la plupart de ces acteurs. Enfin, nous venons de présenter succinctement la réalité actuelle de l'après GM : le Faubourg Boisbriand. Dans le prochain chapitre, nous allons réaliser une discussion sur le cas que nous étudions, et nous essayerons de comprendre les motivations de chaque acteur expliquant les gestes qui ont été posés.

## CHAPITRE V

### LE POUVOIR LOCAL : INSUFFISANT FACE A UNE MULTINATIONALE COMME GM ?

Après avoir présenté notre étude de cas, nous allons maintenant entamer une discussion sur ce que celui-ci nous apprend. Il s'agira dans ce chapitre de répondre aux questions de notre problématique et d'approfondir notre analyse.

La théorie de la régulation, comme nous l'avons vu au premier chapitre, a élargi le débat posé par l'approche économiste de la société, en s'intéressant aux firmes multinationales et en levant l'hypothèse de concurrence pure et parfaite. Ce cadre théorique est d'autant plus intéressant dans le cas de l'analyse de GM et de la fermeture de son usine de Boisbriand.

En effet, GM était, en 2005, la cinquième entreprise à réaliser le plus gros chiffre d'affaire dans le monde. Parmi les huit plus grandes multinationales, on retrouvait quatre constructeurs automobiles et trois pétrolières. Il apparaît évident que dans ce domaine, la concurrence, bien que rude, ne répond pas aux hypothèses posées par le modèle actuel dominant la science économique. L'atomicité du marché n'est plus, la libre entrée sur le marché est une utopie et la transparence du marché est

questionnable. C'est aussi le cas pour la sous-traitance, comme nous l'avons vu au chapitre quatre. Ainsi, la théorie de la régulation s'oppose fortement aux théories classiques et néo-classiques.

De même, malgré que les deux approches s'accordent sur la place centrale tenue par la régulation de la demande effective et du marché intérieur pour la stabilité d'un régime d'accumulation, la théorie de la régulation et l'approche keynésienne diffèrent en ce sens que pour l'approche régulationniste, le keynésianisme n'était pas un absolu mais un régime d'accumulation particulièrement bien adapté au fordisme. Donc, la crise du fordisme entraîne la crise des politiques keynésiennes. En conséquence, il faut trouver un autre régime d'accumulation, socialement et historiquement déterminé, qui remplacera le keynésianisme, et non tenter d'appliquer des recettes du passé aux problèmes actuels (Coriat, 1994).

Il est donc « illusoire de rechercher une explication monocausale des institutions économiques » (Boyer, 1995). Mais ce qui reste essentiel dans l'approche par la théorie de la régulation, c'est la place centrale donnée au rapport capital/travail, et aux changements opérés dans le taylorisme et le fordisme. C'est ce que Boyer (1995) entend par l'importance déterminante du rapport salarial pour la dynamique économique.

Enfin, pour la théorie de la régulation, la multinationale est à la fois une institution et une organisation. L'entreprise est donc, comme nous l'avons vu au premier chapitre, un système autonome et bien défini, mais aussi un système influencé par et influençant son environnement économique, social et politique.

La sociologie des entreprises nous permet sur ce point d'aller plus loin. En effet, la théorie de la régulation, si elle considère les multinationales telle que GM comme des institutions et des organisations, ne permet pas de voir le système ouvert



qu'est une entreprise. Les interactions entre la hiérarchie et les ouvriers, prises en compte par la sociologie des entreprises, nous permettent de dire que l'usine boisbriannaise était économiquement rentable pour la firme GM, et produisait, comme nous l'avons montré, des véhicules de bonne qualité. Ce point n'a d'ailleurs jamais été remis en question par la multinationale.

En revanche, le manque de sous-traitants locaux, et donc d'interaction fonctionnelle clients/fournisseurs (Morin, 1999), était pour GM un motif suffisant de fermeture. Le projet de ZAA, que nous avons vu au chapitre précédent, aurait pu changer cette situation. L'installation de la compagnie Raufoss est d'ailleurs à ce titre intéressante. En effet, Raufoss sous-traite actuellement la fabrication de pièces de suspension en aluminium pour GM, qui monte ces pièces dans ses usines ontariennes et états-uniennes.

Si l'on compare, comme le fait Manzagol (1990), la situation de GM avec celle de Nova Bus, on peut tirer certaines conclusions. Il faut se souvenir que l'usine d'assemblage d'autobus de Saint-Eustache a été construite par GM en 1976, puis opérée par MCI à partir de 1978. GM était donc déjà présente en territoire québécois depuis un peu moins d'une dizaine d'années.

Le contrat passé entre le gouvernement du Québec et MCI, garantissant l'achat des autobus produits à Saint-Eustache si un minimum de contenu québécois y était présent, a donc, comme Manzagol l'a montré, participé à l'édification d'un réseau de sous-traitance dense autour de l'usine d'assemblage des bus.

Nous pouvons ici faire un parallèle : l'usine GM de Boisbriand satisfaisait les critères du Pacte de l'auto, en ce sens que chaque voiture produite à Boisbriand avait un contenu *canadien* relativement important. En revanche, les bus de MCI de Saint-Eustache avaient eux un contenu *québécois* important. Le contrat entre le

gouvernement du Québec et MCI était donc une sorte de Pacte de l'auto entre la province et MCI. Les effets structurants que l'on voit aujourd'hui encore et qui ont participés à la fermeture de GM Boisbriand, assurant la sous-traitance en Ontario plutôt qu'au Québec, sont donc visibles autour de l'usine d'assemblage d'autobus de la région des Laurentides. Les interactions fonctionnelles clients/fournisseurs, telles que définies par la sociologie des entreprises, étant insuffisantes, l'usine de Boisbriand, en tant que système, ne fonctionnait pas de façon optimale, selon les critères de la sociologie des entreprises.

Enfin, il faut parler du conseil d'administration de GM. La sociologie des entreprises nous permet de catégoriser la direction de GM comme étant un conseil d'administration « outil », aux mains des managers, qui ne sont que des employés, et non des propriétaires. Le rôle de ces employés est de satisfaire les propriétaires avec une gestion profitable de la compagnie. Or les propriétaires sont des actionnaires, et n'ont pour seul objectif que la rentabilité et le profit. On comprend donc, avec la crise du fordisme et la remise en cause des moyens de réaliser des profits, la décision du conseil d'administration de fermer l'usine québécoise. En effet, bien que rentable d'un point de vue strictement économique, l'usine de Boisbriand était l'usine la moins contraignante à fermer pour la direction de GM, qui était, et est encore aujourd'hui, en difficulté sur l'échiquier économique mondial. C'est donc la situation globale de GM qui commande la fermeture d'une usine, mais c'est la faiblesse de son ancrage productif local qui facilite la fermeture de celle de Boisbriand.

Les changements qui s'opèrent depuis les années 1980, que l'on appréhende bien grâce à la théorie de la régulation, ont des effets sur le milieu, l'environnement des entreprises. Ces effets sont pris en compte par la sociologie des entreprises, et, concernant le cas particulier de GM, nous permettent de confirmer l'hypothèse de cette théorie concernant ce point : dans un environnement instable, comme celui qui

nous entoure actuellement, un fonctionnement interne souple est plus adapté pour les entreprises.

Nous rajoutons que cette conclusion est d'autant plus vraie que, d'une part, l'entreprise en question est grande, et, d'autre part, qu'elle a connu dans le passé un environnement stable et une structure rigide lui permettant de grandir et de prospérer. Nous pouvons dire alors que ces deux facteurs contribuent à une sorte de force d'inertie, qui entraîne GM vers un avenir guère prometteur. Cette inertie est aussi due aux individus qui composent le noyau de l'entreprise : employés, syndicats et direction. C'est le champ d'analyse de la théorie des systèmes d'acteurs, développée par Crozier et Friedberg. Les règles de pouvoir entre les acteurs et les règles implicites gouvernant leurs actions sont en effet fondamentales pour saisir l'importance que revêt la variable « relations humaines ».

La rationalité, telle que définie par le paradigme dominant la pensée économique actuelle, est remise en question par plusieurs chercheurs dans plusieurs champs des sciences sociales (Demeulenaere, P. 2003 ; Battigalli, P. 1999 ; Frydman, R. 1994). La rationalisation a donc fait place, depuis Pred (1969), à la notion de choix satisfaisant, dépendant d'un degré d'optimalisation. — —

Comme nous l'avons vu au premier chapitre, ce degré d'optimalisation dépend de l'information qu'a entre ses mains le décideur ainsi que de son aptitude à prendre des décisions. Nous ne remettons pas en question l'aptitude du conseil d'administration de General Motors à prendre des décisions. Mais nous pouvons nous pencher sur les informations que la direction de la multinationale avait en sa possession au moment où la décision de fermer le site boisbriannais a été prise. Plus précisément, nous pouvons nous interroger sur l'origine de ces informations.

En effet, s'il nous est impossible de savoir avec exactitude quelles informations le conseil d'administration avait, nous avons réussi à déterminer quelques-unes d'entre elles. Par exemple, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, nous savons que GM Détroit avait des informations externes provenant du milieu d'affaire local, par l'intermédiaire de la SODET, du milieu politique, de la mairie de Boisbriand, des gouvernements provincial et fédéral, ainsi que du syndicat, section locale et direction nationale. À l'interne, nous pensons raisonnable de dire que GM Détroit connaissait parfaitement son usine et que GM Canada l'a représentée auprès de la direction de Détroit.

Les informations en possession du conseil d'administration provenaient donc de l'intérieur de la compagnie, mais aussi de l'extérieur. La collecte des informations de sources externes, dans le cas que nous avons analysé, répond d'ailleurs aux hypothèses de Pred, vues au premier chapitre, qui constatait de façon empirique que les décideurs avaient une attitude plutôt attentiste par rapport à ce genre d'information. En effet, la direction de Détroit n'a jamais, d'après nos recherches et nos entrevues, démontré une attitude volontariste dans la recherche d'information. Ce que Manzagol (1990) appelle un manque de volonté de la part de GM de développer ses affaires au Québec et l'absence de considération de la province dans ses objectifs stratégiques, Crozier et Friedberg (1977) l'appellent le *risque de manipulation*, qui constitue en quelque sorte une déviance de la négociation.

Crozier et Friedberg (1977) postulent que tout s'articule et se comprend à partir de la finalité poursuivie par l'acteur et de la représentation qu'il en a. Or, dans le cas de la fermeture de GM Boisbriand, la finalité du conseil d'administration de la compagnie est la rentabilité de l'entreprise, pour répondre aux attentes des propriétaires que sont les actionnaires. Quant à la représentation qu'il en a, nous pouvons déduire que tous les moyens sont bons pour arriver à ses fins. Cependant, du point de vue de la direction locale de l'usine, de ses travailleurs et même, dans une

moindre mesure, de la direction de GM Canada, la finalité était différente. Comme nous l'avons vu, l'usine boisbriannaise était l'une des plus productives en Amérique du Nord, dont la qualité des véhicules produits été considérée comme satisfaisante. La finalité de la direction locale était donc de maintenir l'usine en activité.

Nous voyons ici ce que Crozier et Friedberg (1977) nomment la dichotomie entre les finalités de la base et celles du sommet, qui est inhérente aux choix collectifs. Ils ajoutent que l'un des problèmes de toute politique de changement est l'arbitrage entre des finalités contradictoires. L'étude du cas de GM Boisbriand montre que la compagnie a encore des problèmes internes, une trop grande rigidité, qui n'est plus adaptée à l'environnement économique global de la compagnie, comme le soutient la théorie de la régulation et la sociologie des entreprises.

De plus, Pred (1969) souligne un aspect qui nous paraît important dans toute étude combinant géographie et économie : « l'espace vécu ». Comme nous l'avons vu au premier chapitre, l'espace est toujours associé à des fonctions économiques, historiques, sociales et psychologiques. Entre autres, les différences politiques, les divergences de pratiques économiques et syndicales entre ce qui se fait au Québec et aux États-Unis ont certainement eu un impact non négligeable sur la prise de décision par le conseil d'administration de GM. Il est impossible pour nous de mesurer avec exactitude l'ampleur de ce phénomène, mais il apparaît raisonnable de dire que c'est là un important facteur explicatif de la fermeture.

Nous pouvons aussi appliquer la théorie des systèmes d'acteurs à l'ensemble des acteurs, en modélisant notre cas étudié, en considérant la compagnie GM comme un acteur unique, le milieu local, le syndicat, les trois paliers de gouvernement (municipal, provincial et fédéral), et en analysant les relations de pouvoir entre ces acteurs. Il faut bien sûr considérer le pouvoir non comme un attribut personnel, mais comme une propriété relationnelle (Guiot, 1992).

Dans un tel système, la compagnie GM possède un pouvoir économique que l'on peut classer, selon ce que nous avons présenté dans le premier chapitre, comme à la fois un pouvoir de récompense et un pouvoir de coercition (Guiot, 1992). Elle possède aussi un pouvoir informationnel fort, en ce sens que la direction de la compagnie, en raison de son passé historique et de son poids, mais aussi de l'environnement économique mondialisé, peut agir sans trop donner d'explications.

Les gouvernements provincial et fédéral ont un pouvoir normatif (ou légitime), et un pouvoir coercitif. Toutefois, le pouvoir des États en général, et donc des gouvernements qui nous concernent dans cette étude de cas, est en baisse, ou en mutation, depuis les années 1980-1990 (Bauchet, 2003), face au phénomène d'internationalisation de l'économie et de concentration des multinationales.

Le syndicat a, quant à lui, un pouvoir qui dépend directement de la volonté de la direction générale de la compagnie de maintenir ou non l'activité du site. Ce pouvoir est également grandement influencé par la mondialisation et la mise en place de politiques libérales affaiblissant les États (Rouillard, 2004). Dans le cas que nous avons étudié, le pouvoir des TCA sur GM était très limité, ce qui a conduit le syndicat, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, à menacer GM d'inciter la population du Québec à un boycott (caravane des TCA). C'est très clairement ce moyen de pression qui a permis au syndicat de pouvoir avoir un poids important dans les négociations lors de la fermeture. En revanche, pour ce qui concerne l'action sur les gouvernements, il y a deux résultats. Sur le gouvernement provincial, le syndicat a réussi à s'allier la sphère politique québécoise, car les deux acteurs avaient les mêmes objectifs : maintenir les emplois et l'activité de l'usine. En revanche, les TCA Québec n'ont pas réussi à suffisamment s'allier avec le gouvernement fédéral, lequel voit le développement économique territorial du Canada en spécialisant chaque province : l'automobile en Ontario et l'aéronautique au Québec (Le Devoir, 22/7/99). Les

divergences de vision économique et de développement territorial entre le gouvernement provincial québécois et le gouvernement fédéral canadien ont donc fragilisé le pouvoir, déjà affaibli, du politique face à la sphère économique. Nous pensons que c'est un facteur qui a facilité la décision de la compagnie General Motors de ne pas maintenir l'activité de l'usine de Boisbriand. Le milieu local et le palier municipal de gouvernement n'ont pas eu de pouvoir suffisant sur une compagnie de la taille de GM. La création du CSIABL, et le front commun avec les TCA et les gouvernements provincial et fédéral ont été pour ces deux acteurs « locaux » leurs seuls moyens, limités, d'exercer du pouvoir lors de la fermeture de l'usine. Ce pouvoir s'est avéré insuffisant compte tenu de l'envergure et de l'échelle d'opération de GM, autant que l'envergure des difficultés de la compagnie.

## CONCLUSION

Nous nous étions fixé comme objectif d'analyser les impacts locaux de la fermeture de l'usine General Motors de Boisbriand. Cette étude de cas a été réalisée dans le but de contribuer à la compréhension de la restructuration économique territoriale du Québec dans un contexte de crise du modèle de régulation.

En ce qui a trait à l'aspect théorique de notre recherche, nous avons vu que dans le contexte de la crise du modèle de développement fordiste, les agents qui promeuvent le développement économique sont en train d'installer un nouveau mode de production industrielle. Celui-ci, flexible et spécialisé, peut palier aux principales faiblesses du fordisme, à savoir que les entreprises sont capables de répondre à une demande diversifiée et instable en produisant des biens variés et qu'en même temps, il favorise grandement l'innovation. Nous avons montré que cette organisation économique correspond à ce que l'on appelle les districts industriels.

En nous basant sur une recherche documentaire, nous avons pu établir une chronologie des faits. Nous avons pu de même bâtir la liste des acteurs impliqués dans le processus de fermeture, ce qui nous a servi à identifier les protagonistes et leurs rôles dans la fermeture de l'usine GM de Boisbriand. Nous avons réalisé des entrevues avec certains de ces acteurs, à l'aide d'un guide d'entrevue. Ces opérations de recherche nous ont permis de répondre aux questions que nous nous posions, et



ainsi vérifier notre hypothèse de départ, à savoir que le site boisbriannais a été fermé par GM à cause de l'ancrage territorial continental et non local de la compagnie.

Nous pensions que la vague de licenciements massifs devait avoir un impact majeur sur le marché du travail de Boisbriand et de sa région. De même, nous anticipions des répercussions sur les sous-traitants. Nous pensions que si certains étaient capables de prévoir une issue de secours, d'autres subiraient de plein fouet les effets de la fermeture et risqueraient de fermer à leur tour. Pour ceux qui seraient restés en activité, nous prévoyions des effets sur les ventes, qui devaient être gravement affectées par la fermeture. Enfin, concernant les effets économiques indirects, nous pensions que le départ de GM devait avoir un effet négatif sur la dynamique économique de la région, et qu'ainsi nous constaterions des baisses d'investissement, d'autres menaces de fermetures, etc. Cette première série d'hypothèses, nous l'avons vu, est fondée, mais ne s'est pas confirmée avec la force que nous imaginions. Nous avons montré que cela est dû au fait que le réseau des sous-traitants québécois n'était pas fortement lié à l'usine.

Nous pensions aussi que le départ de General Motors aurait dû déstructurer le tissu productif local et que la structure économique régionale aurait dû se trouver déséquilibrée. À la lumière de notre recherche, nous pouvons affirmer que la fermeture de l'usine General Motors de Boisbriand n'a pas eu l'impact majeur sur le milieu local que nous pressentions. Les pertes directes d'emplois au moment de la fermeture, 1300 licenciements, concernaient, pour une grande majorité, des travailleurs proches de la retraite. Le marché du travail de la région, ni celui de la province du Québec dans son ensemble, n'ont eu à absorber une vague importante de nouveaux demandeurs d'emplois. L'impact sur le marché de l'emploi se situe donc à un niveau beaucoup plus difficile à cerner, celui du renouvellement des emplois. De même, à notre connaissance, seulement deux sous-traitants ont cessé toute activité à la suite de l'usine boisbriannaise.

Les syndicats, les gouvernements et les analystes spécialistes de l'industrie automobile s'entendent tous pour dire qu'un emploi dans l'assemblage automobile maintient de quatre à sept emplois en amont et en aval de cette industrie. Dans le cas de Boisbriand, bien que nos données ne nous permettent aucune conclusion formelle à ce sujet, nous estimons que ce ratio est loin d'être vérifié.

Nous avons fait l'hypothèse que cette absence d'effets locaux et régionaux de la fermeture de l'usine de Boisbriand s'explique par l'absence d'ancrage local de cette usine et par l'intégration continentale des activités de General Motors. Cette hypothèse se confirme par les choix stratégiques que la compagnie a pris depuis qu'elle a fermé son site québécois et par le fait que les sous-traitants québécois continuent de faire affaire avec GM, qui assemble des pièces fabriquées dans la province ailleurs en Amérique du Nord.

Nous avons ainsi montré que le territoire de la ville de Boisbriand, ainsi que celui de l'ensemble de la MRC Thérèse-De Blainville, n'a pas eu à souffrir du départ de la compagnie, si ce n'est dans son image. En effet, le CLD a diversifié le parc industriel dont il a la charge, et a fait de la région l'une des plus dynamiques de toute la province. La mairie, qui a perdu dix pourcent de son budget, a reçu l'aide du Gouvernement et a choisi un projet mixte résidentiel, commercial et industriel, pour ré-aménager le terrain abandonné par GM.

Pour finir, nous tenons à souligner l'importance d'études de cas telles que celle que nous venons de réaliser. Cependant, celle-ci s'est confrontée à certaines limites. Certains acteurs n'ont pas participé, volontairement ou pas, à nos entrevues, et leurs points de vue font défaut à une vue d'ensemble plus complète, ce qui a influé sur nos résultats. Bien sûr, comme l'un de nos répondants nous le disait en entrevue : « il est des silences qui parlent plus que de long discours... »(entrevue 6).

Nous ne pensons pas que le biais résultant du manque d'information soit significatif, car nos répondants ont été choisis pour leurs connaissances transversales du dossier. Bien que classés dans des catégories institutionnelles bien définies, chacun avait rencontré plusieurs autres acteurs et connaissait le cas en profondeur, si bien qu'au total, nous estimons avoir eu une information relativement complète.

Les approfondissements qui peuvent se révéler intéressants dans la continuité de notre recherche concernent donc des données chiffrées sur les emplois et sur les ventes des sous-traitants par exemple. Mais le plus intéressant est, selon nous, de se pencher sur ce qui va se passer avec les projets de Lac Mirabel et de Faubourg Boisbriand. Il est clair que les objectifs vont dans le même sens, mais les ambitions n'ont pas la même envergure. La mairie de Boisbriand s'est engagée sur une avenue qui pourra décupler les résultats qu'elle espère, mais qui pourra tout aussi bien anéantir tous ses espoirs, selon que les deux projets seront complémentaires ou concurrents. Mais la question qui nous paraît la plus profonde est celle concernant la stratégie actuelle du gouvernement du Québec. Le modèle québécois est-il en péril ou va-t-il trouver un nouveau souffle et, après avoir permis un rattrapage économique, ouvrir de nouvelles perspectives de développement ?

## ANNEXE A : Entrevues

| Numéro | Date             | Nom | Durée  | Lieu  |
|--------|------------------|-----|--------|---|
| 1 *    | 25 juin 2004     | X   | 3h30   | <i>Bureau du directeur général, SODET, 33 rue Blainville O, Sainte-Thérèse.</i>                           |
| 2      | 26 octobre 2004  | X   | 1h35   | Salle de conférence du directeur, 565 boulevard Crémazie E, 10e étage (TCA Québec), Montréal.             |
| 3      | 22 novembre 2004 | X   | 1h15   | TCA Section locale 698, 82 Grande Côte, Boisbriand.   |
| 4      | 4 janvier 2005   | X   | 1h40   | Salle de conférence, 565 boul. Crémazie E, 10 <sup>e</sup> étage (TCA Québec), Montréal.                  |
| 5      | 31 janvier 2005  | X   | 50 min | Salle de conférence, bureau du député de la circonscription de Groulx, 135, boul. Curé-Labelle, Rosemère. |
| 6      | 31 janvier 2005  | X   | 2h20   | Bureau du directeur général, SODET, 33 rue Blainville O, Sainte-Thérèse.                                  |
| 7      | 12 avril 2005    | X   | 3h     | Bureau du directeur général, SODET, 33 rue Blainville O, Sainte-Thérèse.                                  |
| 8      | 3 décembre 2005  | X   | 10 min | Entrevue téléphonique, mairie de Boisbriand, bureau des services aux citoyens.                            |

\* : *entrevue exploratoire.*

## ANNEXE B : Guide d'entrevue

### 1. Facteurs déclencheurs de la fermeture

- Concurrence des autres constructeurs
- Baisse de la demande nord-américaine pour modèles sports
- Contexte de mondialisation : pays à bas salaires, taux de change, avantages comparatifs du Québec...
- Concurrence des autres usines GM
- Grève à GMB en 1995 contre des cadences trop fortes puis suppression d'un quart de travail
- Poids de la politique du syndicat américain UAW : convention de 1999 interdisant fermeture ou revente d'usine sur territoire américain
- Politique
- Barrière culturelle
- Age des travailleurs de l'usine
- Ambiance syndicale
- Niveau de productivité
- Fin du pacte de l'automobile

### 2. Fermeture

- Annonce le 25 septembre 2001, par M.Kempston-Darkes, à l'usine. Qui a pris la décision ? Comment (consensus ou pas ?)
- Travailleurs prévenus par courrier le 1 mars 2002 pour le 29 août.
- Engagement à créer autant d'emplois en sous-traitance dans la région
- Avenir des contrats avec les sous-traitants de la région.
- Pourquoi ne pas avoir prévenu le syndicat plus tôt : crainte d'une grève, conflit plus dur, de la presse ou opinion publique ?
- Raisons invoquées : concurrence internationale, et pas de produit de remplacement (1994 : Corvettes ?)
- Influence du contexte électoral de l'époque

### 3. Portée territoriale de la fermeture et conséquences

- Sous-traitants
- Dynamique foncière
- Capacité portante dans la grande région de Montréal
- Fréquentation du réseau routier
- Évolution des infrastructures : prolongement des autoroutes 25 et 50

- Tactique de diversification industrielle et commerciale de la SODET : impact minime de la fermeture de l'usine ?
- Économie locale
- 400 millions de dollars de GM pour gouvernement du Québec pour soutenir l'emploi dans la région
- Venue de Home Dépôt : contre-balance l'image de la ville et de la région, effet dynamisant pour les investisseurs ?
- Sous-traitants extérieurs
- Pourquoi Raufoss s'installe au Québec quand GM annonce la fermeture de GMB ? Lien avec les 455000\$ d'Emploi-Québec ?
- 2002-2003 : Paccar embauche
- Économie régionale et nationale
- Infrastructures routières au Québec : projets de routes, entretien etc.
- Attentats du 11 septembre 2001 et récession dans les Basses-Laurentides
- 2001-2002-2003 : années de dépassement des objectifs pour la SODET : ou est l'effet GM ?
- Dynamisme interne et rentabilité de GM

#### 4. Réactions

- Syndicat
- Ouvriers et cadres de l'usine : 25 août 2002, assemblée extraordinaire au Palace de Laval : les plus jeunes travailleurs sont frustrés par le syndicat
- Mouvement Boycott GM
- Mairie de Boisbriand et SODET
- Métropole de Montréal
- Gouvernement provincial
- Gouvernement fédéral : R.Kieffer dénonce la difficulté de joindre Ottawa
- Comité de soutien à l'industrie automobile des Basses Laurentides : rencontre GM Canada en mars 2002
- Public ( citoyens )
- Presses ( écrite et radio-télévisée ) : annonce de la fermeture puis plus rien : élections, nouvelles du monde, et rubrique des chiens écrasés.
- Front commun ou division entre les acteurs ?
- Annonce par GM de la création de 800 emplois à Magog

#### 5. Perspectives

- Reclassement des travailleurs
- Re-zonage du terrain
- Matériel de l'usine ( robots, machines, outils )
- Prêts sans intérêts des deux gouvernements
- Front commun ou division entre les acteurs ?
- Industrie automobile québécoise : vers la fourniture de pièces ?
- Projet liant GM, SGF et gouvernement du Québec (décembre 2002)

- Projet de R.Poirier et comité SIABL
- Syndicat
- Election en 2003 : R.Poirier se succède
- Mai-Juin 2002 : GM veut raser ; opposition des TCA : négociations. R.Poirier attend mais craint que GM ne fasse un centre commercial
- A.Boisclair, ministre des affaires municipales et de la métropole, refuse le schéma d'aménagement de la MRC : pas de cité de l'auto
- L'après GM
- Cherokee Canada préféré à Investissements Morguard Ltée (propriétaires de Place Rosemère)
- Problèmes de décontamination pour le résidentiel

## BIBLIOGRAPHIE

**Ouvrages et articles théoriques**

- Aglietta, M. *Régulation et crise du capitalisme : l'expérience des États-Unis*. Paris : Calmann-Lévy, 1976.
- Amin, A., Robins, K. *Le retour des économie régionales ? la géographie mythique de l'accumulation flexible*, in Benko, G., Lipietz, A. *Les régions qui gagnent*. Paris : Presses Universitaires de France, 1992.
- Amin, S. (dir.) *Les luttes paysannes et ouvrières face aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle : L'avenir des sociétés paysannes et la reconstruction du front uni des travailleurs*. Paris : Les Indes Savantes, 2005.
- Bauchet, P. *Concentration des multinationales et mutation des pouvoirs de l'État*. Paris : CNRS éditions, 2003.
- Benko, G. *Géographie des technopôles*. Paris : Masson Géographie, 1991.
- Benko, G. *La mondialisation de l'économie n'est pas synonyme d'abolition des territoires*, in Cordellier, S. (éd.) *Le nouvel état du monde*. Paris : La Découverte, 1999.
- Benko, G. *Lexique de géographie économique*. Paris : Armand Colin, 2001.
- Bourque, G.-L. *Le modèle québécois de développement : de l'émergence au renouvellement*. Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec, 2000.
- Boyer, R. *La théorie de la régulation. Une analyse critique*. Paris : La Découverte, 1986.
- Boyer, R. *Les alternatives au fordisme. Des années 1980 au XXI<sup>e</sup> siècle*, in Benko, G., Lipietz, A. *Les régions qui gagnent*. Paris : Presses Universitaires de France, 1992.
- Boyer, R., Saillard, Y. *La théorie de la régulation a 20 ans : piétinement ou affirmation d'un programme de recherche ?* in Boyer, R., Saillard, Y. *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*. Paris : La Découverte, 1995.
- Boyer, R., Durant, J.-P. *L'après-fordisme*. Paris : La Découverte/Syros, 1998.



- Carré, R., Dallaire, G., Gauthier F. *L'urgence d'agir. Une économie interpellée par la mondialisation*. Volume deux. Montréal : Presses des Universités du Québec, 2002.
- Camagni, R. *Organisation économique et réseaux de villes*, in Derycke, P.-H. (éd.), *Espaces et dynamiques territoriales*. Paris : Economica (collection « Bibliothèque de sciences régionales »), 1992.
- Castells, M. *La société en réseaux*. Paris : Fayard, 1998.
- Castells, M., Hall, P.G. *Technopoles of the world : the making of twenty-first-century industrial complexes*. Londres : Routledge, 1994.
- Christaller, W. *Central places in southern Germany*. Englewood Cliffs, N-J : Prentice-Hall, 1966.
- Coriat, B. « La théorie de la régulation. Origines, spécificités et perspectives. » *Revue Multitudes en ligne* : <http://multitudes.samizdat.net/article.php3?id.article=1053>. 1994, consulté en 2005.
- Corolleur, F. « Le district industriel chez A. Marshall : une réponse à l'incertitude et pour un environnement technologique et marchand particulier ». *Géographie-Economie-Société*, vol. 3, # 2, 2001, p. 313-319.
- Corpataux, J., Crevoisier, O. « Place financière ou économie de production ? Les mécanismes de la dualisation spatiale en Suisse ». *Géographie-Economie-Société*, vol. 3, # 1, 2001, p. 3-30.
- Côté, S., Klein, J.-L. et Proulx, M.,-U.(dir.). *Et les régions qui perdent ? Actes du colloque de la section Développement régional de l'ACFAS 1994*. Rimouski : UQAR, Groupe de recherche interdisciplinaire en développement de l'Est du Québec, 1995.
- Crozier, M., Friedberg, E. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil, 1977.
- Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale. *Réseaux d'entreprises et territoires : regards sur les systèmes productifs locaux*. Paris : La Documentation française, 2001.
- Dupuis, J.-P. et Kuzminski, A. (dir.) *Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise*. Montréal : Gaëtan Morin, 1998.

- Dupuy, Y., Gilly, J.-P., Perrat, J. « Relation sociale d'emploi et gouvernance locale dans les dynamiques territoriales ». *Géographie-Economie-Société*, vol. 3, # 1, 2001, p. 49-70.
- Echaudemaison, C.-D. (dir.) *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*. Paris : Nathan, 1993
- Fontan, J.-M., Klein, J.-L., Tremblay, D.-G. *Innovation socioterritoriale et reconversion économique. Le cas de Montréal*. Paris : L'Harmattan, collection Géographies en liberté, 2005.
- Fortier, R. (dir.). *Villes industrielles planifiées*. Montréal : Boréal, 1996.
- Gingras, P. *L'institution du haut savoir dans la logique technopolitaine : le cas de la technopole de Laval. Mémoire présenté comme exigence partielle de la Maîtrise en Géographie*. Montréal : Université du Québec A Montréal, Décembre 2001.
- Graitson, D. *Les grappes industrielles : concepts et méthodologie*. Rapport présenté lors de la Conférence wallonne de l'innovation, 28 janvier 2000.
- Guillaume, R. (éd.) *Globalisation, systèmes productifs et dynamiques territoriales. Regards croisés au Québec et dans le Sud-Ouest français*. Paris : L'Harmattan, 2005.
- Guiot, J.-M. *Comportement organisationnel. Science et fiction*. Laval : Agence d'Arc, 1992.
- Hayter, R. *The dynamics of industrial locations. The factory, the firm and the production system*. Chichester : J.Wiley and Sons, 1997.
- Huard, M. *Crise du rapport salarial fordiste dans l'industrie automobile : le cas de General Motors de Boisbriand*. Montréal : CRISES, 1991.
- Huriot, J.-M. (dir.) *La ville ou la proximité organisée*. Paris : Economica, 1998.
- Huriot, J.-M. *Von Thünen. Économie et espace*. Paris : Economica, 1994.
- Klein, J.-L. « L'espace local à l'heure de la globalisation : la part de la mobilisation sociale. » *Cahier de géographie du Québec*, vol.14, #114, p.367-377, 1997.

- Klein, J.-L. et al. « Le district de la fourrure à Montréal et effet de lieu dans la reconversion industrielle. » *Géographie Économie Société*, vol. 1, #2, p.329-352. 1999.
- Klein, J.-L. *Économie et espace : les bases théoriques de l'analyse géographique*. Montréal : COOP-UQAM, 2005.
- Klein, J.-L. et al. *The Uniqueness of the Montreal Fur Industry in an Apparel Sector Adrift: The Role of Proximity*. Montréal : Centre de recherche sur les innovations sociales, 2006.
- Klein, O. « Des « districts industriels » à la « proximité » : l'analyse critique de la communication au delà de la métaphore spatiale ? ». *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 2000, p. 281-300.
- Keynes, J.-M. *Théorie générale de l'emploi de l'intérêt et de la monnaie*. Paris : Payot, 1963.
- Leblanche, P. et Guenancia-Breger, N. *Les zones d'activité : stratégies d'aménagement et de développement*. Voiron (France) : La Lettre du cadre territorial, 2000.
- Lawrence, P. et Lorsh, J. *Adapter les structures de l'entreprise*. Les éditions d'organisation, 1967 (traduit 1973 et 1989).
- Lévesque, B., Klein, J.-L., Fontan, J.-M., Bordeleau, D. *Les systèmes locaux de production : réflexion/synthèse sur les modalités de développement régional/local*. Montréal : UQAM, Cahiers du CRISES # ET9601, 1996.
- Lévesque, B. et Favreau, L. *Repenser le développement communautaire et l'économie sociale à la faveur de la crise de l'emploi et de la crise de l'État-providence*. Montréal : CRISES, 1995.
- Lipietz, A. *Évolutions et alternatives : espérances de l'après-fordisme*. Conférence EAEPE : The economy of the future : ecology, technology, institutions. Barcelone, 1993.
- Lipietz, A. *Le capital et son espace*. Paris : La Découverte/Maspero, 1983.
- Lipietz, A. *Choisir l'audace : une alternative pour le XXI<sup>e</sup> siècle*. Paris : La Découverte, 1989.
- Loubet, J.-L. *L'industrie automobile : 1905-1971*. Genève : Droz, 1999.

- Lung, Y., Rallet, A., Torre, A. « Connaissances et proximité géographique dans le processus d'innovation ». *Géographie-Economie-Société*, vol. 1, # 2, 1999, p. 281-306.
- Magnaval, R. *Les technologies de pointe dans la Silicon Valley*, in Jalabert, G., Thouzellier, C. (éds.) *Villes et technopoles. Nouvelle urbanisation, nouvelle industrialisation*. Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, 1990.
- Martinelli, F., Schoenberger, E. *Les oligopoles se portent bien, merci ! éléments de réflexion sur l'accumulation flexible*, in Benko, G., Lipietz, A. *Les régions qui gagnent*. Paris : Presses Universitaires de France, 1992.
- Manzagol, C. *La sous-traitance industrielle : nouveaux chantiers de développement régional*. Québec : Office de planification et de développement du Québec, 1990.
- Manzagol, C. « La localisation des activités spécifiques », Bailly, A., Ferras, R., Pumain, D. (dir.). *Encyclopédie de la géographie*. Paris : Economica, 1995.
- Manzagol, C.(dir.). *Montréal 2001 : visages et défis d'une métropole*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 1998.
- Markussen, A. « Des lieux-aimants dans un espace mouvant : une typologie des districts industriels » in Benko, G., Lipietz, A. *La richesse des régions. La nouvelle géographie socio-économique*. Paris : Presses Universitaires de France, 2000.
- Mérenne-Schoumaker, B. *La localisation des services*. Paris : Nathan Université (collection « Géographie d'aujourd'hui »), 1996.
- Mérenne-Schoumaker, B. *La localisation des industries. Enjeux et dynamiques*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2002.
- Morin, J.-M. *Sociologie de l'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France, 1999.
- Perrin, J.-C. *Le phénomène de Sophia-Antipolis dans l'environnement régional*, in Aydalots, P. *Milieus innovateurs en Europe*. Paris : GREMI, 1986.
- Piore, M.J., Sabel, C.-F. *Les chemins de la prospérité, de la production de masse à la spécialisation souple*. Paris : Hachette, 1989.

- Porter, M.E. *De l'ancien au nouveau*, préface in Gagné, P., Lefèvre, M. *L'Atlas industriel du Québec*. Montréal : Publi-Relais, 1993.
- Porter, M.E. *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris : Economica, 1995.
- Pred, A. « Behavior and locations : foundations for a geographic and dynamic location theory », en deux parties, *Lund Studies in Geography*, B ( human geography), # 27 et 28, 1969.
- Rouillard, J. *Le syndicalisme québécois. Deux siècles d'histoire*. Montréal : Boréal, 2004.
- Ruffieux, B. *Micro-système d'innovation et formes spatiales de développement industriel*, in Benzoni, L., Arena, R. (éd.). *Traité d'économie industrielle*. Paris : Economica, 1991.
- Sassen, S. *La ville globale : New York, Londres, Tokyo*. Paris : Descartes, 1996.
- SODET (Société de Développement Economique Thérèse-De Blainville (CLD)) *Profil socio-économique. MRC de Thérèse-De Blainville*. MRC Thérèse-De Blainville : SODET (CLD), mai 2004.
- Staber, U. "The structure of networks in industrial districts". *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 25, 2001, p. 537-553.
- Storper, M., Salais, R. *Les mondes de production : enquête sur l'identité économique de la France*. Paris : École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1993.
- Tremblay, D.-G., Klein, J.-L., Fontan, J.-M., Rousseau, S. « Proximité territoriale et innovation : une enquête sur la région de Montréal. » *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, # 5, 2003, p. 835-852.
- Weber, A. *Theory of location of industries*. Chicago : The University of Chicago Press, 1969.
- Yates, B. *The decline and fall of the American automobile industry*. New-York : Vintage Books, 1984.

### Articles de journaux

- Quartier Libre, Monfort, M. 27/03/2002, vol.9 num.14.
- L'Expansion, 14/10/2004.
- La Presse, Cloutier, L. 7/9/1988, économie p.C1.
- La Presse, Cloutier, L. 27/3/1990, économie p.D1.
- La Presse, 20/7/1992, économie p.A12.
- La Presse, Dupaul, R. 17/12/1992, économie, p.C1.
- La Presse, Cloutier, L. 9/11/1993, économie p.C1.
- La Presse, Cloutier, L. 12/11/1993, économie p.A12.
- La Presse, Perron, L. 14/6/1995, nouvelles générales, p.A10.
- La Presse, Arcand, D. 7/11/1998, économie p.F5.
- La Presse, Marissal, V. 23/2/1999, actualités p.A3.
- La Presse, Arcand, D. 27/2/1999, économie p.F1.
- La Presse, Arcand, D. 24/4/1999, économie p.F4.
- La Presse, Arcand, D. 7/5/1999, actualités p.A7.
- La Presse, Arcand, D. 12/8/1999, économie p.A12.
- La Presse, Arcand, D. 7/10/1999, nouvelles générales p.A1.
- La Presse, Arcand, D. 7/9/2001, économie p.D1.
- La Voix des Mille-Îles, Grenon, M. 4/11/1998
- Le Devoir, Rouillard, J. 22/7/1999. « Quand les orientations idéologiques colorent notre lecture économique ».
- Le Droit, Gaboury, P. 18/10/1999, éditorial « Le double discours ».
- Le Monde, Lauer, S. 13/4/2005.
- Nord Info, Alexandre, H. 24/11/2001.
- Nord Info, Alexandre, H. 2/4/2003.
- Nord Info, Cloutier, D. 15/5/2004.
- Nord Info, Cloutier, D. 16/10/2004.

- The voice of UAW new directions. *A quoi s'occupe GM depuis les grèves ? Les plans de GM pour déstabiliser le syndicat.* Documentation TCA Québec, Août-Septembre 1998.

### Sites Internet

- ACCV-CVMA: Association canadienne des constructeurs de véhicules : <http://www.cvma.ca> (consulté en décembre 2004)
- Assemblée nationale du Québec : <http://www.assnat.qc.ca/> et <http://www.assnat.qc.ca/fra/patrimoine/ministitulaires1.html> (consulté en avril 2005)
- CAMI Automotive Inc. : <http://www.cami.ca> (consulté en avril 2005)
- Communauté métropolitaine de Montréal : <http://www.cmm.qc.ca> (consulté en janvier 2005)
- E-Stat, Statistique Canada : [http://estat2.statcan.ca/Estat/data\\_f.htm](http://estat2.statcan.ca/Estat/data_f.htm) (consulté en janvier 2005)
- General Motors, informations corporatives, histoire etc. : [http://www.gm.com/company/corp\\_info/history/](http://www.gm.com/company/corp_info/history/) (consulté en janvier 2005)
- Gindin, S. a : Breaking away : the formation of the Canadian Auto Workers : [http://www.caw.ca/whoweare/ourhistory/gindin\\_index.asp](http://www.caw.ca/whoweare/ourhistory/gindin_index.asp) (consulté en janvier 2005)
- Gindin, S. b : The Canadian Auto Workers. The birth and transformation of a union : <http://www.caw.ca/whoweare/ourhistory/cawhistory/index.html> (consulté en janvier 2005)
- Industrie Canada : <http://www.strategis.ic.gc.ca> (consulté en janvier 2005)
- ISUMA, Revue canadienne de recherche sur les politiques, volume un, numéro un, printemps 2000 : [http://www.isuma.net/v01n01/randall/randall\\_f.shtml](http://www.isuma.net/v01n01/randall/randall_f.shtml) (consulté en février 2005)
- Introduction à la Confédération canadienne, Bibliothèque et archives Canada : <http://www.collectionscanada.ca/confederation/jeunesse/index-f.html> (consulté en janvier 2005)

- London Metal Exchange : [http://www.lme.co.uk/dataprices\\_pricegraphs.asp](http://www.lme.co.uk/dataprices_pricegraphs.asp). (consulté en avril 2005)
- Mapblast, cartes routières sur Internet : <http://www.mapblast.com>
- NUMMI : [http://www.nummi.com/home\\_a.html](http://www.nummi.com/home_a.html) (consulté en avril 2005)
- Parlement du Canada : [http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&Page=Publications&doc=min/min\\_26\\_f.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&Page=Publications&doc=min/min_26_f.htm) et <http://www.parl.gc.ca/common/index.asp?Language=F> (consulté en avril 2005)
- Radio Canada, nouvelles : <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/nouvelles/200506/02/006-GM-Oshawa-no-1.shtml> , 02/06/2005.
- Radio Canada, archives : [http://archives.radio-canada.ca/IDD-0-17-296/politique\\_economie/pacte\\_automobile/](http://archives.radio-canada.ca/IDD-0-17-296/politique_economie/pacte_automobile/) (consulté en novembre 2004)
- Radio Canada, les affaires et la vie : [http://www.radio-canada.ca/url.asp?actualite/v2/affaires/niveau2\\_1480.shtml](http://www.radio-canada.ca/url.asp?actualite/v2/affaires/niveau2_1480.shtml) (consulté en novembre 2004)
- Radio Canada, Simon Durivage : [www.radio-canada.ca/actualite/v2/simondurivage/niveau2\\_liste122\\_200511.shtml](http://www.radio-canada.ca/actualite/v2/simondurivage/niveau2_liste122_200511.shtml) (consulté le 23 novembre 2005)
- SODET-CLD : <http://www.sodet.ca> (consulté en janvier 2005)
- Statistique Canada : [http://www.statcan.ca/start\\_f.html](http://www.statcan.ca/start_f.html) (consulté en janvier 2005)
- Statuts et règlements des TCA-Canada : <http://www.tca.qc.ca/francais/apropos/statut-fr.pdf> (consulté en décembre 2004)
- Ville de Boisbriand : <http://www.ville.boisbriand.qc.ca> (consulté en août 2004)
- WTO-OMC, Organisation mondiale du commerce : <http://docsonline.wto.org> (consulté en décembre 2004)



## Documents et rapports

- Burns, A. *Document de travail numéro un. Le chômage au Canada. Aspects frictionnels, structurels et conjoncturels*. Ottawa : Conseil économique du Canada, 1990.
- Cabinet du maire. *Communiqué pour diffusion immédiate*. Boisbriand : Hôtel de ville, 6 avril 2005.
- Documentation SODET. *Zone de l'automobile avancée*. SODET, 30 novembre 2001.
- Documentation SODET. *Rapport – Phase 2*. Comité de soutien à l'industrie automobile dans les Basses-Laurentides, Octobre 1998.
- Documentation TCA Québec. *GM-Boisbriand*. Sans auteur, 17 août 1998.
- Documentation TCA Québec. *Les opérations de GM à Boisbriand. Points de discussion*. GM, Recherche TCA, 1997.
- Documentation TCA Québec. *L'avenir de GM au Québec : les emplois et les retombées de l'usine de Boisbriand*. Département de recherche des TCA, 1997.
- Giguère, S., Cloutier, J.-C., Gagnon, J.-R. *La filière automobile au Québec. Enjeux, tendances et perspectives de développement*. Québec : Direction des communications, février 2002.
- Organisation Internationale du Travail (OIT). *Impact dans le domaine social et du travail de la mondialisation dans le secteur de la fabrication du matériel de transport*. Genève : OIT, 12 mai 2000.

## Entrevue radiophonique

- Klein, J.-L. entrevue à la première chaîne de la radio de Radio Canada, à l'émission Indicatif présent, le 8/1/2003.